

Maria Inês Silva Evangelista

A Paixão pelo Trabalho:

Análise de conseqüentes individuais e organizacionais



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2020

Maria Inês Silva Evangelista

A Paixão pelo Trabalho:

Análise de consequentes individuais e organizacionais

Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações

Trabalho elaborado sob a orientação da Professora Doutora
Joana Vieira dos Santos



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2020

A Paixão pelo Trabalho:

Análise de consequentes individuais e organizacionais

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Maria Inês Silva Evangelista)

Copyright by

Maria Inês Silva Evangelista

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

Terminada esta etapa tão importante da minha vida, que foi elaborar a dissertação de mestrado, gostaria de agradecer às pessoas que estiveram do meu lado, acreditaram em mim e me apoiaram.

As minhas primeiras palavras são, inevitavelmente, para a Professora Doutora Joana Vieira dos Santos. Toda a partilha de conhecimento, apoio, dedicação e disponibilidade foram essenciais para o trilhar deste caminho. Obrigada por todo o carinho, por acreditar sempre em mim, pelas constantes palavras de incentivo e pela paciência e compreensão face a todas as minhas dúvidas e inseguranças.

Ao meu maior suporte, a minha irmã. Agradeço por me confortar e acalmar nos momentos de maior fragilidade e incerteza. Todas as suas palavras e ensinamentos foram importantes para ter conseguido findar esta etapa.

Obrigada aos meus pais pelo amor incondicional, pelos esforços que têm feito por mim e por toda a sabedoria e valores transmitidos ao longo da minha vida.

Agradeço o apoio e amor àqueles que serão sempre eternos, e que mesmo não estando presentes me protegem e guiam em todos os momentos. Aos meus queridos avós, Francisca e José, dedico este trabalho.

À minha família, um muito obrigada por todo o carinho, preocupação, incentivo e por compreenderem as minhas ausências. Um particular agradecimento ao meu cunhado por toda a ajuda prestada.

Por fim, aos meus amigos, nomeadamente Alexandre, Ana e Raquel por me apoiarem em todos os momentos.

Resumo

Os indivíduos apaixonados pelo trabalho, consideram-no parte vital do seu autoconceito e investem quantidades significativas de tempo e energia na realização das suas tarefas (Forest et al., 2012; Vallerand & Houliort, 2003). A paixão pelo trabalho torna-se característica central da identidade do indivíduo e serve para o definir como pessoa (Vallerand et al., 2003). A presente investigação tem como principal objetivo compreender a formação da paixão harmoniosa pelo trabalho, e apurar o contributo explicativo que esta tem sobre resultados organizacionais positivos, nomeadamente o empenhamento afetivo e o comportamento de inovação no trabalho. Para tal, e com base no modelo *employee work passion appraisal* (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl, 2009) e na teoria de autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), foram investigadas as associações estatísticas entre a perceção de disponibilidade de recursos no local de trabalho (como antecedente), a motivação intrínseca (como avaliação cognitiva), e como esses construtos se relacionam com a perceção de paixão harmoniosa (como um estado de bem-estar no trabalho) e consequentes organizacionais positivos (empenhamento afetivo e comportamentos de inovação no trabalho). Numa amostra constituída por 314 trabalhadores foi possível verificar que a perceção de disponibilidade de recursos, a motivação intrínseca (na dimensão interesse/prazer) e a paixão harmoniosa explicam 38,4% do empenhamento afetivo e 35,8% do comportamento de inovação no trabalho.

Palavras-chave: perceção de disponibilidade de recursos, motivação intrínseca, paixão harmoniosa, empenhamento afetivo, comportamento de inovação no trabalho.

Abstract

Work-loving individuals consider it a vital part of their self-concept and invest significant amounts of time and energy in accomplishing their tasks (Forest et al., 2012; Vallerand & Houliort, 2003). Passion for work becomes a central feature of the identity of the individual and serves to define him as a person (Vallerand et al., 2003). This research aims to understand the formation of harmonious passion for work, and to clarify the explanatory contribution that it has on positive organizational results, including affective commitment and innovation behavior at work. For that, and based on the employee work passion appraisal model (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl, 2009) and on the self-determination theory (Deci & Ryan, 2000), the statistical associations between the perception of resource availability in the workplace (as a background), intrinsic motivation (such as cognitive assessment), and how these constructs are related to the perception of harmonious passion (such as a state of well-being at work) and positive organizational consequences (affective commitment and innovative work behavior) were investigated. In a sample of 314 workers it was found that the perception of resource availability, intrinsic motivation (in the interest/pleasure dimension) and harmonious passion explain 38.4% of affective commitment and 35.8% of innovative work behavior.

Keywords: perception of resource availability, intrinsic motivation, harmonious passion, affective commitment; innovative work behavior.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 : Revisão Teórica	4
1.1. Perceção de Disponibilidade de Recursos	4
1.2. Motivação Intrínseca.....	5
1.3. Paixão pelo Trabalho	8
1.4. Empenhamento Organizacional.....	11
1.5. Comportamento de Inovação no Trabalho.....	13
Capítulo 2 : Investigação Empírica	16
2.1. Objetivos e Hipóteses de Estudo	16
2.2. Metodologia.....	18
2.2.1. Amostra	18
2.2.2. Instrumento.....	19
2.2.3. Procedimento	20
2.3. Resultados.....	22
2.3.1. Análise Descritiva.....	22
2.3.2. Análise Correlacional	24
2.3.3. Análise Inferencial.....	27
2.3.4. Síntese dos Resultados	32
2.4. Discussão	32
Conclusão	39
Referências Bibliográficas.....	42
ANEXOS	52

Índice de Tabelas

Tabela 2.1: Estatística Descritiva para as Dimensões da Paixão pelo Trabalho.	22
Tabela 2.2: Estatística Descritiva para a Escala de Percepção de Disponibilidade de Recursos.	23
Tabela 2.3: Estatística Descritiva para as Dimensões de Empenhamento Organizacional.	23
Tabela 2.4: Estatística Descritiva para a Escala de Comportamento de Inovação no Trabalho.....	24
Tabela 2.5: Estatística Descritiva para as Dimensões da Motivação Intrínseca.....	24
Tabela 2.6: Correlações entre Variáveis.....	26
Tabela 2.7: Regressão Hierárquica entre a Percepção de Disponibilidade de Recursos, Paixão pelo Trabalho e Motivação Intrínseca sobre o Empenhamento Afetivo.	29
Tabela 2.8: Regressão Hierárquica entre a Percepção de Disponibilidade de Recursos, Paixão pelo Trabalho e Motivação Intrínseca sobre o Comportamento de Inovação no Trabalho.....	31

Índice de Figuras

Figura 1.1: Modelo Employee Work Passion (Zigarmi et al., 2018, p.232).	11
Figura 2.1: Regressão Linear Simples e Correlação entre as Variáveis.....	32

Introdução

O trabalho assume-se como um ingrediente central para o desenvolvimento e manutenção da saúde e bem-estar psicológico (Blustein, 2008). Apesar de consumir grande parte do tempo da vida das pessoas, o trabalho fornece acesso a recursos que ajudam: a garantir a sobrevivência e poder económico, a desenvolver relações sociais; e a promover a autodeterminação (Blustein, 2006). Posto isto, e reconhecendo que determinadas atividades representam características centrais da identidade do indivíduo (Vallerand et al., 2003), torna-se importante compreender o desenvolvimento da paixão pelo trabalho.

Segundo Vallerand e Verner-Filion (2013), a paixão pelo trabalho, nomeadamente a paixão harmoniosa, promove resultados positivos, como emoções positivas, *flow*, bem-estar psicológico, saúde física, relacionamentos interpessoais e desempenho. O modelo *employee work passion appraisal* (Zigarmi et al., 2009), desenvolvido para explicar a sua formulação, define-a como "*persistente, emocionalmente positiva, com base na sensação de bem-estar, decorrente de avaliações cognitivas e afetivas de várias situações profissionais e organizacionais, que resultam em intenções e comportamentos de trabalho consistentes e construtivos*" (Zigarmi et al., 2009, p.310).

O presente estudo teve como base o supracitado modelo e a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000). A perceção de disponibilidade de recursos é utilizada como antecedente, uma vez que o referido constructo reflete os fatores ambientais que afetam o cumprimento das necessidades psicológicas básicas (McAllister, Harris, Hochwarter, Perrewé, & Ferris, 2017). Ambientes que fomentam a satisfação das necessidades psicológicas básicas são necessários para o desenvolvimento da motivação intrínseca e da paixão pelo trabalho (Mageau, Carpentier, & Vallerand, 2011).

A regulação motivacional, que será medida como avaliação cognitiva, é fundamental para distinguir entre as duas formas de paixão pelo trabalho (Curran, Hill, Appleton, Vallerand, & Standage, 2015). Segundo Vallerand e colaboradores (2003) a paixão harmoniosa resulta de uma internalização autónoma da atividade na identidade do sujeito. Posto isto, incluímos a motivação intrínseca no modelo, já que esta é a forma mais autodeterminada de regulação autónoma (Deci & Ryan, 2000), está associada positivamente com otimismo, satisfação no trabalho, empenhamento afetivo (Gagné et

al., 2010) e tem valor preditivo sobre a paixão harmoniosa pelo trabalho (Ho, Kong, Lee, Dubreuil, & Forest, 2018).

De acordo com Schimmack, Schupp, e Wagner (2008), o bem-estar subjetivo no trabalho detém uma componente afetiva e cognitiva - tal como a paixão pelo trabalho (Ho, Wong, & Lee, 2011). Neste sentido, e como no estudo de Zigarmi, Galloway, e Roberts (2018) a paixão harmoniosa será utilizada como uma manifestação do estado de bem-estar no trabalho do indivíduo. Esta dimensão pode-se manifestar em variados resultados organizacionais positivos, como empenhamento afetivo com o trabalho (Forest, Mageau, Sarrazin, & Morin, 2011) e aumento da criatividade (Liu, Chen, & Yao, 2011).

No mundo competitivo, as organizações lutam para sobreviver e ter sucesso junto dos seus concorrentes. A criatividade e a inovação são destacadas como componentes importantes no sucesso e na sobrevivência de qualquer organização (Hakimian, Farid, Nazari, Pradeep, & Nair, 2016). Desta forma, os ativos humanos devem estar dispostos a “ir além” do que aquilo que está formalmente prescrito e conseguirem adotar comportamentos espontâneos em resposta a questões inesperadas e a criar alternativas inovadoras e criativas na resolução de problemas (Rego, Carvalho, Leite, Freire, & Vieira, 2004). Para além do comportamento de inovação no trabalho, o presente estudo irá, também, investigar o empenhamento afetivo enquanto consequente organizacional. Focar-nos-emos, apenas, nesta dimensão do empenhamento organizacional, porque esta reflete o apego emocional e a conexão psicológica genuína do funcionário à organização (Meyer & Allen, 1991).

Segundo Hakimian, Farid, Nazari, Pradeep, e Nair (2016) e Hon e Lui (2016), os colaboradores que se identificam com a organização, que permanecem na mesma e que realizam comportamentos inovadores são um recurso fundamental e vital para o sucesso, desempenho e inovação das organizações. Assim, na presente investigação, espera-se não só compreender o desenvolvimento da paixão harmoniosa pelo trabalho, como também averiguar o contributo explicativo que a perceção de disponibilidade de recursos, motivação intrínseca e paixão harmoniosa têm na explicação dos supracitados consequentes organizacionais.

Este trabalho está organizado em dois capítulos, sendo que no primeiro - Revisão Teórica - são expostas as análises teóricas de cada construto em estudo. No segundo capítulo, Investigação Empírica, são definidos os objetivos de investigação e é

apresentada a metodologia (informações sobre caracterização da amostra, descrição dos instrumentos e dos procedimentos de recolha e tratamento de dados). Neste capítulo são, ainda, discutidos os resultados obtidos pela análise descritiva, correlacional e inferencial, apresentadas as principais conclusões do estudo e realizada uma reflexão sobre alguns fatores que possam ter condicionado os resultados obtidos e que são importantes a considerar para uma futura investigação. Nos anexos encontra-se o questionário utilizado na presente investigação.

Capítulo 1 : Revisão Teórica

1.1. Percepção de Disponibilidade de Recursos

O modelo de exigências - recursos laborais propõe que as condições de trabalho podem ser classificadas em duas grandes categorias: exigências e recursos de trabalho (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

As exigências laborais referem-se ao grau em que o ambiente de trabalho contém estímulos que exigem esforço físico e/ou psicológico (i.e. cognitivo ou emocional) sustentado. Quando exigem um esforço considerável (elevados custos físicos e psicológicos), as exigências de trabalho podem transformar-se em fatores de stresse, provocando respostas negativas, como depressão, ansiedade ou *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004). As exigências laborais incluem sobrecarga de trabalho, condições ambientais precárias (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003), horários de trabalho irregulares (Demerouti & Bakker, 2011) e conflitos interpessoais (Ilies, Johnson, Judge, & Keeney, 2011).

Os recursos laborais referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que: reduzem as exigências de trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados; são funcionais na obtenção de metas de trabalho; estimulam o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal (Schaufeli & Bakker, 2004). Estes podem estar localizados ao nível organizacional (e.g. salários, oportunidades de carreira, segurança no emprego), ao nível interpessoal (e.g. suporte do supervisor e colegas de trabalho), ao nível do cargo específico (e.g. clareza de papéis, participação em decisões), e ao nível da tarefa (e.g. significado da tarefa, autonomia e *feedback* de desempenho) (Demerouti & Bakker, 2011).

O esforço, equipamento/pessoal, apoio à tarefa, pausa/tempo de inatividade, ritmo de trabalho e flexibilidade (Hochwarter, Perrewé, Meurs, & Kacmar, 2007) são recursos que permitirão ao indivíduo regular o comportamento, de forma a responder às exigências imprevisíveis de trabalho (Muraven & Baumeister, 2000). Os resultados negativos são mais prováveis de ocorrer quando há uma perda real de recursos, uma ameaça percebida de perda de recursos, uma situação em que os recursos são considerados inadequados para responder às exigências de trabalho ou quando os retornos esperados, face ao investimento, não são obtidos (Hobfoll & Shirom, 2000). Segundo Hochwarter e colaboradores (2007) as percepções de disponibilidade de recursos refletem as crenças que

os indivíduos possuem relativamente aos meios necessários para desempenhar uma atividade com sucesso. Pessoas que acreditavam possuir recursos experimentaram mais satisfação e menos tensão no trabalho (Hochwarter, Laird, & Brouer, 2008).

As percepções que os indivíduos têm sobre a disponibilidade de recursos refletem ainda, os fatores ambientais que afetam o cumprimento das necessidades psicológicas inatas (McAllister et al., 2017). A teoria da autodeterminação defende que determinados fatores ambientais podem impedir a percepção de disponibilidade de recursos quando frustram as três necessidades psicológicas (autonomia, competência, relacionamento) e, conseqüentemente, diminuir a motivação intrínseca dos indivíduos (Ryan & Deci, 2000).

O estudo de McAllister, Harris, Hochwarter, Perrewé, e Ferris (2017), verificou que a disponibilidade de recursos desempenha um efeito moderador nas relações entre a paixão pelo trabalho e os resultados de satisfação, desempenho, comportamentos de cidadania e tensão no trabalho. Neste sentido, é possível assumir-se que a paixão pelo trabalho está associada a resultados pessoais e de trabalho positivos, apenas quando os funcionários percebem que os recursos necessários para alcançar os objetivos se encontram disponíveis. A percepção de disponibilidade de recursos é, assim, particularmente importante para indivíduos apaixonados pelo trabalho, já que quando tal não acontece, as pessoas apaixonadas não só experimentaram sentimentos de tensão no trabalho, como também apresentaram níveis de desempenho semelhantes àqueles que não possuem paixão pelo trabalho. Desta forma, quando a disponibilidade de recursos é baixa, os benefícios da paixão pelo trabalho têm forte tendência a ser anulados.

1.2. Motivação Intrínseca

Segundo a teoria da autodeterminação, a motivação é um conceito multidimensional, composto por três categorias principais: a amotivação (a ausência de motivação e sentimento de falta de competência sobre determinada atividade (Ryan & Deci, 2000); a motivação intrínseca (a atividade é realização por satisfação e prazer inerentes); e a motivação extrínseca (a tarefa é efetuada devido a forças externas) (Deci & Ryan, 2000). A motivação, é assim, representada por tipos de regulações comportamentais distintas, mas complementares, experimentados pelos indivíduos em diferentes graus (Howard, Gagné, Morin, & Van den Broeck, 2016) que se encontram alinhados ao longo de um contínuo, de acordo com o grau de internalização (Ryan & Deci, 2000a). Este grau refere-se à transformação pela qual uma regulação, que foi

inicialmente impulsionada por fatores externos, se torna internamente regulada e, portanto, não mais requer a presença de uma contingência externa (Gagné & Deci, 2005). À medida que os indivíduos internalizam as regulações e as assimilam ao *self*, experimentam maior autonomia sobre a ação (Ryan & Deci, 2000).

Um extremo do supracitado contínuo representa a amotivação, enquanto o outro, a motivação intrínseca. Entre esses extremos estão alinhados os seguintes tipos de regulação: externa, introjetada, identificada e integrada (Ryan & Deci, 2000a).

A regulação externa é a forma não internalizada de motivação extrínseca. Nesta, os indivíduos experimentam um comportamento externamente regulado (Ryan & Deci, 2000a). A consecução das atividades tem por objetivo obter recompensas, consequências desejáveis ou evitar punições (Gagné et al., 2010).

A regulação introjetada representa uma forma internalizada, ainda controlada de motivação extrínseca, ocorre quando os indivíduos se envolvem em atividades devido a pressões e a fim de evitar a culpa ou a ansiedade ou para aumentar/manter a auto-estima (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

A regulação identificada, forma internalizada de motivação extrínseca, ocorre quando o indivíduo realiza uma atividade porque identifica o significado pessoal da realização da mesma e aceita-a como se fosse sua e, apesar de não ser fonte de prazer e satisfação espontâneo, é mais congruente com os seus objetivos pessoais (Gagné & Deci, 2005).

A regulação integrada é a forma mais internalizada de motivação extrínseca, envolve a identificação com a importância dos comportamentos e a integração dessas identificações com outros aspectos do *self*. Contudo, o comportamento é extrinsecamente motivado, porque ainda é instrumental, em vez de ser feito apenas como uma fonte de prazer e satisfação espontâneos (Deci & Ryan, 2000).

A motivação intrínseca reflete a tendência inerente para procurar e explorar novidades e desafios (Ryan & Deci, 2000a). Sujeitos regulados por motivações intrínsecas têm desejo de participar na atividade de forma totalmente voluntária, porque a consideram interessante e prazerosa (Gagné & Deci, 2005). Este tipo de motivação, cujo *locus* de causalidade é percebido como interno (Van den Broeck, Lens, De Witte, & Coillie, 2013), está associado a resultados organizacionais positivos, nomeadamente ao empenhamento afetivo (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017) e normativo (Imran, Allil, & Mahmoud, 2017), satisfação no trabalho (Gheitani, Imani, Seyyedamiri,

& Foroudi, 2018), criatividade (Zhang & Bartol, 2010), bem-estar, esforço e desempenho geral do trabalho (Gagné et al., 2010, Dysvik & Kuvaas, 2013; Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014; Kuvaas et al., 2017). Por sua vez, encontra-se negativamente associada a resultados negativos, como o empenhamento de continuidade, intenção de rotatividade, *burnout* e conflito trabalho-família (Kuvaas et al., 2017).

A teoria da avaliação cognitiva e a teoria da integração organísmica, subteorias da teoria da autodeterminação, consideram que a satisfação de necessidades psicológicas básicas é crucial para o bem-estar e crescimento psicológico (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). A primeira teoria defende que os fatores em contextos sociais produzem variabilidade na motivação intrínseca (Deci & Ryan, 1985). A concetualização das referidas necessidades baseia-se nas teorias clássicas de Hull (1943) e Murray (1938). Por um lado, Hull especificou que a ausência de um conjunto de necessidades fisiológicas inatas (e.g. comida, água) ativa a resposta dos estados motores, por forma a garantir que o organismo permaneça fisicamente saudável (González-Cutre, Secilia, Sierra, Ferriz, & Hagger, 2016). Por outro lado, Murray referiu-se às necessidades psicológicas, em detrimento das fisiológicas, e considerou-as como adquiridas em vez de inatas. Para este autor as necessidades (e.g. domínio) que potenciam a ação não são necessárias para alcançar um desenvolvimento saudável e um funcionamento ótimo (Deci & Ryan, 2000). Desde a sua formulação, e apesar de surgirem estudos que propõem o acréscimo de novas necessidades básicas, como por exemplo a novidade (González-Cutre et al., 2016), a teoria da autodeterminação identifica apenas a autonomia (a necessidade de possuir agência causal e liberdade de escolha), a competência (a necessidade de se sentir desafiado e experimentar eficácia) e o relacionamento (a necessidade de interagir e manter boas relações sociais), como necessidades psicológicas básicas (Deci & Ryan, 2000). De acordo com Gagné e Deci (2005) climas de trabalho que promovam a satisfação de tais necessidades aumentarão a motivação intrínseca dos funcionários e promoverão a plena internalização da motivação extrínseca. Não obstante, condições que frustrem as necessidades psicológicas básicas tenderão a enfraquecer a motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2000). É importante ter em conta que muitas das atividades desenvolvidas não são intrinsecamente interessantes, por isso ambientes de trabalho que apoiem a satisfação das necessidades psicológicas básicas serão cruciais para que os sujeitos valorizem a importância da atividade e a integrem no *self*, de forma a que experimentem resultados

adaptativos, incluindo persistência comportamental, prazer e bem-estar psicológico (González-Cutre et al., 2016).

1.3. Paixão pelo Trabalho

A paixão é definida como uma forte inclinação para uma atividade que as pessoas gostam e consideram importante, e na qual investem tempo e energia (Vallerand et al., 2003).

No modelo *employee work passion appraisal* (Figura 1.1) a paixão pelo trabalho é definida como "*persistente, emocionalmente positiva, com base na sensação de bem-estar, decorrente de avaliações cognitivas e afetivas de várias situações profissionais e organizacionais, que resultam em intenções e comportamentos de trabalho consistentes e construtivos*" (Zigarmi et al., 2009, p.310). As avaliações realizadas são referentes a três agrupamentos de características dentro do ambiente de trabalho: características organizacionais (e.g. justiça processual, justiça distributiva, crescimento e expectativas de desempenho), características do trabalho (e.g. autonomia de trabalho, variedade de tarefas, equilíbrio da carga de trabalho e trabalho significativo) e características de relacionamento (e.g. *feedback*, colaboração, relacionamento com colegas e líder) (Zigarmi et al., 2009; Nimon & Zigarmi, 2015).

As cognições positivas das características do ambiente de trabalho estão positivamente associadas com a satisfação das necessidades psicológicas (Deci & Ryan, 2000) que, por sua vez, estão positivamente relacionadas com as intenções de trabalho e comportamentos construtivos, refletindo assim, o surgimento da paixão pelo trabalho. Tanto as intenções como os comportamentos construtivos podem também ser influenciados pelas características pessoais (e.g. crenças, valores) (Thibault-Landry, Egan, Crevier-Braud, Manganelli, & Forest, 2018).

Os indivíduos envolvem-se em diversas atividades, com o intuito de satisfazer as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 2000). Estas não funcionam isoladamente, uma vez que os fatores ambientais contribuem para a internalização das tarefas (Vallerand et al., 2007). Posto isto, para o desenvolvimento da motivação intrínseca e da paixão pelo trabalho são necessários ambientes que fomentam a satisfação das necessidades psicológicas básicas (Mageau et al., 2011).

As representações das atividades que as pessoas gostam e se envolvem são incorporadas na identidade, na medida em que são altamente valorizadas (Aron, Aron, & Smolan, 1992; Csikszentmihalyi et al., 1993, cit. in Vallerand et al., 2003). Consequentemente, a atividade torna-se característica central da identidade e serve para a definir como pessoa (Vallerand et al., 2003).

Segundo Vallerand e colaboradores (2003) "*a paixão pode alimentar a motivação, melhorar o bem-estar e dar sentido à vida quotidiana*" (p. 756). No entanto, pode também despertar emoções negativas, levar à persistência inflexível e interferir na obtenção de equilíbrio. Neste sentido, o foi proposto um modelo dualista de paixão pelo trabalho composto pela paixão harmoniosa e paixão obsessiva. Estes dois tipos de paixão dependem de como a representação da atividade foi internalizada na identidade e estão associados a diferentes resultados, bem como a diferentes antecedentes contextuais e disposicionais (Salessi, Omar, & Vaamonde, 2017).

A paixão harmoniosa refere-se a uma orientação controlável para o trabalho, onde este é visto como importante e divertido. Apesar de ocupar um espaço significativo na identidade, o trabalho encontra-se em harmonia com outros aspetos da vida (e.g. *hobbies*, amigos ou família) (Vallerand et al., 2003; Vallerand, 2015). A paixão harmoniosa resulta de uma internalização autónoma da atividade na identidade, em que os indivíduos aceitam livremente a tarefa, sem quaisquer contingências associadas à mesma (Vallerand et al., 2003). Esse tipo de internalização provém das tendências intrínsecas e integrativas do *self* e produz uma força motivacional para se envolver na atividade de "boa vontade" (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2003). A paixão harmoniosa está positivamente associada a elevados níveis de bem-estar (Forest et al., 2012), empenhamento afetivo (Forest et al., 2011), envolvimento no trabalho, desempenho de tarefas, *flow* (e.g. Vallerand et al., 2003; Forest et al., 2011; Ho et al., 2011; Burke, Astakhova, & Hang, 2014), satisfação no trabalho (Thorgren, Wincent, & Sirén, 2013; Houliort, Philippe, Vallerand, & Ménard, 2013), e à diminuição do conflito e *burnout* (Vallerand, Paquet, Philippe, & Charest, 2010; Carbonneau, Vallerand, Fernet, & Guay, 2008). Esta dimensão associa-se de forma negativa à intenção de *turnover* (Gong, Zhang, Ma, Liu, & Zhao, 2018; Vallerand et al., 2010) e *burnout* (Birkeland & Buch, 2014).

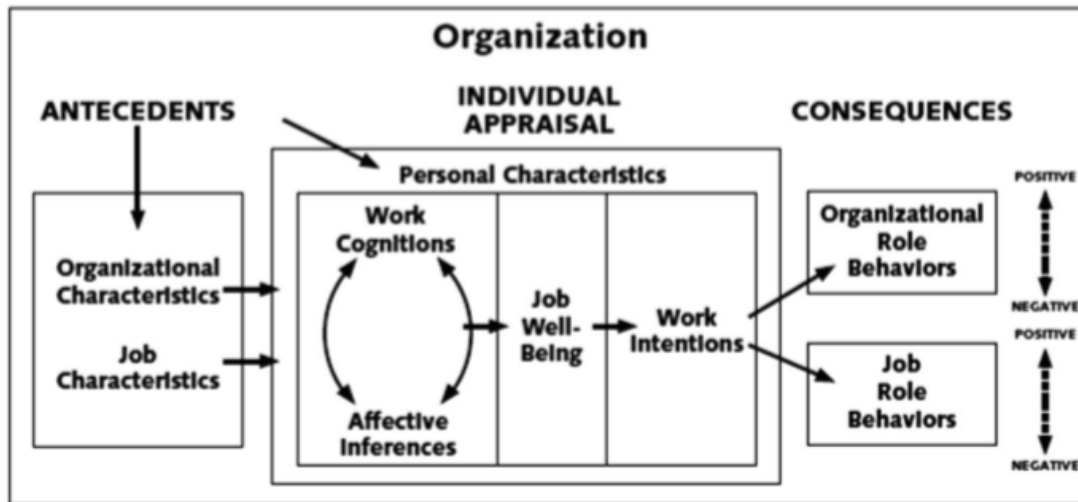
Em contraste, a paixão obsessiva alude a uma internalização controlada de uma atividade na identidade do sujeito (Vallerand, 2015). Os indivíduos sentem uma compulsão interna para se envolver no trabalho devido a pressões ou resultados ligados

ao mesmo (Vallerand et al., 2003; Burke et al., 2014), por exemplo, sentimentos de aprovação ou reconhecimento social (Gong et al., 2018; Vallerand et al., 2003). O trabalho, associado a tais pressões, controla o indivíduo, ocupa um espaço desproporcional na sua identidade, fomentando os conflitos com outros aspetos da vida (Burke et al., 2014; Vallerand et al., 2010; Ho et al., 2011). Os indivíduos com elevados níveis de paixão obsessiva amam o seu trabalho, acreditam que este é importante e consideram-no parte integrante da sua identidade (Vallerand et al., 2003). Contudo, podem estar excessivamente preocupados com o seu trabalho e, por vezes, percebem determinadas atividades (e.g. comportamentos de cidadania organizacional) como ameaças à sua paixão pelo trabalho, e consequentemente não se envolvem nessas tarefas (Burke et al., 2014). Embora a persistência sobre a tarefa possa levar a alguns benefícios (e.g. desempenho na atividade) (Vallerand, 2008), a paixão obsessiva está associada ao mal-estar psicológico (Vallerand, Houliort, & Forest, 2014), intenção de *turnover* (Gong et al., 2018) *burnout* (Gong et al., 2018; Carbonneau et al., 2008; Birkeland & Buch, 2014), ruminação (Forest et al. 2011; Vallerand et al. 2010). Associa-se negativamente à satisfação no trabalho (Vallerand et al., 2010; Thorgren et al., 2013) e bem-estar subjetivo (Gong et al., 2018).

Quando o envolvimento na atividade leva a repercussões positivas, acredita-se que indivíduos com paixão harmoniosa e paixão obsessiva persistam na realização da mesma. No entanto, quando os resultados negativos são experimentados os sujeitos com paixão harmoniosa conseguem interromper a atividade, uma vez que têm controlo sobre esta. O mesmo não acontece a sujeitos com paixão obsessiva, já que para as mesmas condições, espera-se que estes continuem a persistir na atividade devido ao significado que tal tarefa representa (e.g., autoestima) (Vallerand et al., 2003).

Figura 1.1

Modelo Employee Work Passion Appraisal (Zigarmi et al., 2018, p.232)



1.4. Empenhamento Organizacional

De acordo com Rego e Pina e Cunha (2008) o interesse do estudo do empenhamento organizacional advém do seu contributo explicativo sobre uma panóplia de atitudes e comportamentos com relevância organizacional. O empenhamento organizacional pode ser definido como o laço psicológico que caracteriza a ligação do colaborador à organização e que reduz a probabilidade de a abandonar (Allen & Meyer, 2000). Porter, Steers, Mowday, e Boulian (1974) definiram este conceito como a identificação do empregado aos objetivos e valores da organização, a vontade de exercer elevado esforço em nome da organização e a intenção de permanecer na mesma.

Meyer e Allen (1991) consideram o empenhamento organizacional um construto multidimensional, que compreende três componentes: a afetiva (apego emocional, identificação e envolvimento do trabalhador na organização), normativa (obrigação percebida para permanecer na organização); e de continuidade/instrumental (conscientização dos custos associados à saída da organização) (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996).

Segundo Meyer e Allen (1991) é mais apropriado considerar componentes em detrimento de tipos de empenhamento. Tal é justificado pelo facto de o último implicar que os estados psicológicos sejam mutuamente exclusivos, o que não se verifica para o construto em estudo. As diferentes componentes de empenhamento correlacionam-se

negativamente com a intenção de *turnover* e o *turnover* (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Meyer & Allen, 1991). Apesar disso, cada faceta desenvolve-se de modo relativamente independente, exibindo diferentes antecedentes e implicações comportamentais.

No que toca às variáveis antecedentes do empenhamento afetivo, o estudo de Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky (2002) revelou que as experiências de trabalho (e.g. suporte organizacional percebido, liderança transformacional) encontram-se fortemente correlacionadas com esta componente do empenhamento organizacional. As variáveis demográficas (e.g. idade, género), também contribuem para o desenvolvimento do empenhamento afetivo, contudo as correlações encontradas são mais fracas.

Trabalhos anteriores demonstraram que o empenhamento afetivo está positivamente relacionado com importantes resultados organizacionais como: desempenho no trabalho (Meyer & Allen, 1991), satisfação geral no trabalho (Meyer et al., 2002) comportamentos de cidadania organizacional (Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez, & Gruñeiro, 2015) e envolvimento no trabalho (Yalabik, Popaitoon, Chowne, & Rayton, 2013). Por outro lado, associa-se de forma negativa ao absentismo, ao stresse, ao conflito trabalho-família (Meyer et al., 2002) e intenção de *turnover* (Fasanmi, 2018).

O empenhamento de continuidade desenvolve-se quando o indivíduo reconhece perdas em consequência de um possível abandono da organização, ou sente que não tem alternativas atrativas fora dela (Meyer & Allen, 1991). Os indivíduos esforçam-se na execução das suas tarefas laborais apenas para realizar os seus objetivos pessoais (e.g. manutenção do emprego, remuneração), permanecendo na organização enquanto não tiverem outras alternativas, e/ou quando reconhecerem que os custos associados à mudança são elevados (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004). O empenhamento de continuidade correlaciona-se de forma negativa com o desempenho no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional (Meyer et al., 2002). Detém uma associação positiva com o stresse e o conflito trabalho/família (Meyer et al., 2002).

Os ativos humanos que exibem elevados níveis de empenhamento normativo sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização. Tal sentimento leva-os a permanecer e a realizar as atividades de forma competente (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004). Esta componente desenvolve-se quando os indivíduos

internalizam as normas da organização por meio da socialização, ou quando recebem benefícios e experiências, sendo que estas o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente (Meyer & Allen, 1991). As “recompensas antecipadas” (e.g. pagamento de mensalidades da faculdade) e custos relacionados à oferta de emprego (e.g. custos associados a formação profissional) podem fazer com que os sujeitos se sintam obrigados a retribuir tais recompensas, incitando, assim, à permanência na organização, mesmo que detenham outras alternativas (Scholl, 1981; Meyer & Allen, 1991; Eisenberger et al. 1986). Os indivíduos que detêm elevados níveis da referida componente do empenhamento organizacional, podem realizar comportamentos de cidadania organizacional e exibir bom desempenho, aquando a elaboração das suas tarefas (Meyer et al., 2002). Contudo, não apresentam o mesmo entusiasmo e envolvimento – em comparação aos indivíduos afetivamente comprometidos, uma vez que estes realizam as atividades devido ao sentido de obrigação (Rego & Souto, 2004).

1.5. Comportamento de Inovação no Trabalho

O comportamento inovador no trabalho pode ser definido como “(...) *a introdução e aplicação intencional (...) de ideias, processos, produtos ou procedimentos, novos para a unidade relevante de adoção, projetada para beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade em geral*” (West & Farr, 1990, p. 9).

Para lidar com a concorrência e obter mais sucesso, torna-se imperativo que os profissionais excedam os seus comportamentos “padrão de trabalho”, isto é, que sejam criativos e realizem comportamentos de inovação (Janssen, 2001). O comportamento inovador é frequentemente associado à criatividade. Esta está relacionada com a produção de ideias novas e úteis sobre produtos, serviços, processos e procedimentos (Amabile, 1988). A criatividade distingue-se dos comportamentos de inovação no trabalho, já que inclui apenas a criação de ideias (Scott & Bruce, 1994). Sendo, desta forma, uma componente crucial no início do processo de inovação, quando problemas são reconhecidos e são criadas ideias em resposta à necessidade percebida (West, 2002). Contudo, o comportamento inovador no trabalho pode surgir mesmo sem a necessidade de criar algo completamente novo. Por exemplo, um empregado pode observar uma prática num determinado contexto e aplicá-la, posteriormente, no seu departamento de trabalho (De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootegem, 2014).

O comportamento de inovação no trabalho é distinguido em dimensões diferentes, muitas vezes ligadas a diferentes etapas do processo de inovação (de Jong & den Hartog, 2010). Scott e Bruce (1994) operacionalizam como um processo em três estágios: criação de ideias, construção de coligações e implementação. De Jong e den Hartog (2010) distinguem-no em quatro dimensões: exploração de ideias, criação de ideias, promoção de ideias e implementação de ideias. Janssen (2000) classificou-o em quatro facetas: reconhecimento de problemas, geração de ideias, promoção de ideias e implementação de ideias. Kleysen e Street (2001) defendem que o comportamento inovador é formado por cinco componentes: exploração de oportunidades (aprender e/ou saber mais sobre as oportunidades para inovar), generatividade (que leva ao surgimento de conceitos para fins de desenvolvimento), investigação formativa (atenção ao aperfeiçoamento de ideias, soluções, opiniões e investigações), campeão (práticas de negócios para realizar ideias e aplicação) e aplicação (desenvolvimento, teste e comercialização das ideias inovadoras) (Alfrian, 2018).

Os estudos de Janssen (2000), Kleysen e Street (2001) e de Jong & den Hartog, (2010) verificaram que os itens apresentaram correlações elevadas, sugerindo que o comportamento de inovação no trabalho possa ser unidimensional, desta forma, as dimensões unidas poderiam criar uma medida geral (de Jong & den Hartog, 2010). Neste sentido a inovação caracteriza-se por atividades descontínuas, isto é, os indivíduos podem realizar qualquer desses comportamentos a qualquer momento (Scott & Bruce, 1994).

Tendo em conta o referido e as perspectivas defendidas pelos diferentes autores, algumas evidências apoiam a decisão de olhar separadamente para as dimensões do comportamento de inovação no trabalho (Dediu et al., 2018). Atualmente, são as dimensões de criação e implementação de ideias, utilizadas, primeiramente, por Krause, (2004) e Dorenbosch, van Engen, e Verhagen (2005), que reúnem maior consenso (Axtell et al., 2000; De Spiegelare et al., 2014). A dimensão de criação de ideias diz respeito ao momento em que o funcionário reconhece um novo problema e tenta encontrar soluções para o resolver. A dimensão de implementação da ideia requer que o funcionário enuncie e prossiga com a colocação da sua ideia em prática (Dediu et al., 2018).

Huhtala e Parzefall (2007), num estudo baseado no modelo de exigências-recursos (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), apuraram que contextos onde as exigências são altas e os recursos são baixos, o bem-estar e a inovação diminuem. Já trabalhos de baixa exigência (altos recursos e baixas exigências), estavam associados a

mais comportamentos de inovação no trabalho (De Spiegelare, Van Gyes, Vandekerckhove & Hootegem, 2012). No entanto, Martín, Salanova, e Peiró (2007) observaram uma relação positiva entre exigências e comportamentos de inovação no trabalho, quando as exigências e recursos eram altos. Estes resultados sugerem que responder de forma inovadora a exigências de trabalho elevadas pode ser concebido como uma forma particular de enfrentamento focado no problema, para contextos ocupacionais (Janssen, 2000). A partir do referido modelo, a autonomia e apoio social são definidos como recursos. Estes, assumem-se como importantes antecedentes dos comportamentos de inovação no trabalho. Se por um lado a autonomia apresenta maior associação com a dimensão de implementação de ideias, ou seja, é mais vital quando se trata de promulgar ideias propostas, por outro, o suporte de colegas e líderes detém uma relação mais forte com a dimensão de criação de ideias, sendo essencial quando se pretende chegar a algo novo. O envolvimento dos outros na criação de ideias (pelo, *feedback*, encorajamento e aconselhamento) (Dediu et al., 2018) ajuda a refinar as ideias existentes, já que oferece perspectivas diferentes sobre um assunto (Daniels et al., 2013).

Capítulo 2 : Investigação Empírica

2.1. Objetivos e Hipóteses de Estudo

A presente investigação tem como principal objetivo: analisar o processo psicológico que contribui para a formulação da paixão harmoniosa pelo trabalho e consequentes organizacionais resultantes do mesmo (empenhamento afetivo e comportamento inovador no trabalho).

A motivação intrínseca é desenvolvida quando as necessidades psicológicas dos indivíduos, especificamente as necessidades de competência, autonomia e relacionamento são atendidas e promovidas (Deci & Ryan, 2000). Segundo a teoria da autodeterminação, o impacto de determinados fatores ambientais na motivação e experiências dos trabalhadores é amplamente mediado pelas necessidades psicológicas básicas (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Os resultados do estudo de McAllister e colaboradores (2017) demonstraram que a capacidade do indivíduo de satisfazer as necessidades psicológicas básicas pode ser apoiada, ou dificultada, pelas suas perceções de disponibilidade de recursos. Neste sentido, formulámos a seguinte hipótese:

H₁: A perceção de disponibilidade de recursos contribui positivamente para a explicação das dimensões da motivação intrínseca profissional.

Quanto mais um indivíduo percebe a sua participação na atividade autodeterminada, maior é o desejo de se envolver na mesma e desenvolver uma paixão (Vallerand et al., 2014). Neste sentido, a paixão pelo trabalho provavelmente está presente em indivíduos cuja necessidade de autonomia, competência e relacionamento são satisfeitas (McAllister et al., 2017). Posto isto, colocámos como hipótese:

H₂: A perceção de disponibilidade de recursos contribui positivamente para a explicação da paixão harmoniosa.

Vallerand e colegas (2003) propõem que existem dois tipos de paixão, paixão obsessiva e paixão harmoniosa, que podem ser distinguidos em termos de como a atividade é internalizada no próprio eu ou identidade. Por um lado, a paixão harmoniosa resulta de uma internalização autónoma da atividade na identidade da pessoa. Por outro, paixão obsessiva resulta de uma internalização controlada da paixão na identidade. A motivação intrínseca é inerentemente autónoma e tem efeitos mais positivos no bem-estar

e no desempenho (Deci & Ryan, 2000). Desta forma, pareceu-nos pertinente averiguar se:

H₃: A motivação intrínseca profissional contribui positivamente para a explicação da paixão harmoniosa pelo trabalho.

Estudos têm mostrado que a paixão harmoniosa pelo trabalho promove resultados mais adaptativos do que a paixão obsessiva em vários resultados cognitivos, afetivos e comportamentais (Vallerand, 2008). Indivíduos com paixão pelo trabalho apresentam elevados níveis de desempenho e comportamentos de inovação no trabalho (McAllister et al., 2017; Alfrian, 2018). O estudo de Forest e colaboradores (2011) aponta, especificamente, que a paixão harmoniosa contribui para a explicação de elevados níveis de empenhamento afetivo. Assim, considerou-se importante conhecer a relação entre a paixão harmoniosa pelo trabalho e consequentes organizacionais.

H₄: A paixão harmoniosa contribui positivamente para a explicação de variáveis de resultado em contexto profissional.

H_{4.1}: A paixão harmoniosa contribui positivamente para a explicação do empenhamento afetivo.

H_{4.2}: A paixão harmoniosa contribui positivamente para a explicação dos comportamentos inovadores no trabalho.

O empenhamento afetivo promove um sentimento de pertença e é geralmente associado a um funcionário que está emocionalmente ligado à organização. Os laços fortes são essenciais para disseminar informações complexas e fornecer ajuda para reconhecer soluções de problemas (Nazir, Qun, Hui, & Shafi, 2018).

H₅: O empenhamento afetivo e o comportamento de inovação no trabalho encontram-se correlacionados de forma positiva.

2.2. Metodologia

2.2.1. Amostra

Para a recolha de dados foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência. A amostra é constituída por um total de 314 sujeitos sendo que 67,8 % (n = 213) são do sexo feminino e os restantes 32,2% (n = 101) do sexo masculino. A idade dos participantes está compreendida entre os 20 e os 70 anos (M = 36.83; DP = 12.62).

No que concerne ao estado civil, 45,2% (n = 142) dos participantes são solteiros, 34,4% (n = 108) são casados, 13,7% (n = 43) vivem em união de facto, 5,7% (n = 18) são divorciados e o restante 1% (n = 3) corresponde aos sujeitos viúvos. Dos sujeitos inquiridos, 98,1% (n = 308) são de nacionalidade portuguesa e 1,9% (n = 6) são de outra, isto é, não portuguesa. No que toca à naturalidade, 54,1% (n = 170) são das regiões das Beiras, Estremadura e Ribatejo, 14,6% (n = 46) do Alentejo e Algarve, 12,1% (n = 38) do Minho, Douro e Trás os Montes, 11,8% (n = 37) da Área Metropolitana de Lisboa, 1,9% (n = 6) correspondem às Ilhas (Madeira e Açores), 1,6% (n = 5) à Área Metropolitana do Porto, os restantes 3,5% (n = 11) dizem respeito a outra naturalidade. De notar ainda que um sujeito não respondeu à questão.

Os dados obtidos relativos às habilitações literárias mostram que 40,8% (n = 128) dos inquiridos possuem licenciatura, 33,8% (n = 106) detêm o ensino secundário, 12,1% (n = 38) têm o mestrado, a pós-graduação regista 7,6% (n = 24) das respostas, 5,4% (n = 17) e 0,3% correspondem ao ensino básico e doutoramento, respetivamente.

Relativamente à atividade profissional, os participantes foram categorizados segundo os grupos profissionais elaborados na classificação portuguesa das profissões (2010) elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). Apurou-se que 33,8% (n = 106) dos indivíduos são especialistas das atividades intelectuais e científicas, 22,3% (n = 70) são trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e vendedores, 12,7% (n = 40) desempenham cargos administrativos, 12,4% (n = 39) é respeitante a técnicos e profissões intermédias. As restantes percentagens são distribuídas por operadores de instalações de máquinas e trabalhadores de montagem (6,4%, n=20), trabalhadores não qualificados (5,1%, n = 16), profissões das forças armadas (2,9%, n = 9), trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices (1,6%, n = 5), representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos (1%, n = 3) e agricultores,

trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta (0,6%, $n = 2$). De referir, ainda, que quatro dos participantes não responderam.

Dos 314 inquiridos 16,9% ($n = 53$) desempenham cargos de chefia.

Para a variável tempo na empresa, os resultados obtidos encontram-se compreendidos entre os 0 e os 44 anos de serviço ($M = 9,56$; $DP = 10,83$), sendo que cinco sujeitos não responderam à questão.

2.2.2. Instrumento

No presente estudo foram utilizados os seguintes instrumentos:

Escala de paixão no trabalho (Vallerand & Houliort, 2003, adaptada à população portuguesa por Gonçalves, Orgambídez-Ramos, Ferrão, & Parreira, 2014). A escala é composta 14 itens onde os inquiridos dispõem de uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, sendo 1 “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”. A escala contém duas subescalas, paixão harmoniosa e paixão obsessiva. A paixão harmoniosa apresenta elevada consistência interna ($\alpha = .92$). A paixão obsessiva também apresenta um alfa de Cronbach elevado ($\alpha = .93$). No presente estudo, o valor do alfa de Cronbach foi de .930 para a paixão harmoniosa e .931 para a paixão obsessiva.

Escala de empenhamento organizacional (Rego, Cunha, & Souto, 2005). A escala é constituída por 12 itens, medidos por uma escala tipo *Likert* de seis pontos, 1 “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” a 6 “A afirmação aplica-se completamente a mim”. A escala é constituída por três dimensões: o empenhamento afetivo, o empenhamento normativo, e o empenhamento instrumental/continuidade. As referidas dimensões apresentam um alfa de Cronbach de .85, .76 e .86, segundo a referida ordem. Na presente amostra o empenhamento afetivo ($\alpha = .896$), o empenhamento normativo ($\alpha = .805$), e o empenhamento instrumental/continuidade ($\alpha = .870$) apresentaram elevada consistência interna.

Escala de percepção de disponibilidade de recursos (Laird, Brouer, & Hochwarter, 2005, em desenvolvimento para a população portuguesa). A escala é constituída por seis itens, medidos por uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, sendo 1 “Discordo fortemente” e 5 “Concordo fortemente”. A referida escala apresenta um alfa de Cronbach de .82. Contudo, neste estudo, a consistência interna obtida foi inferior, nomeadamente, .728.

Inventário de motivação intrínseca (McAuley, Duncan, & Tammen, 1989; McAuley, Wraith, & Duncan, 1991, em desenvolvimento para a população portuguesa).

A escala é composta por 22 itens medidos segundo uma escala tipo *Likert* de sete pontos, de 1 “Não é de todo verdade” a 7 “Muitos verdade”. A escala integra quatro subescalas: o interesse/prazer, que apresenta uma consistência interna de .916; a competência percebida, que obteve-se um alfa de Cronbach de .837; a escolha percebida, com o valor de $\alpha = .591$; e a pressão/tensão, que exhibe um alfa de Cronbach de .583.

Escala de comportamento de inovação no trabalho (Kleysen & Street, 2001, em desenvolvimento para a população portuguesa). A escala é composta por 14 itens, medidos segundo uma escala tipo *Likert* de seis pontos, de 1 “Nunca” a 6 “Sempre”. Esta escala apresenta uma consistência interna de .95, valor semelhante ao obtido neste estudo $\alpha = .958$.

Além dos instrumentos acima descritos, o questionário integrava ainda algumas questões de natureza sociodemográfica e socioprofissional, para que seja possível caracterizar amostra.

2.2.3. Procedimento

2.2.4. Procedimento de Recolha de Dados.

Os dados foram recolhidos através da aplicação de questionários de autopreenchimento, com recurso à disponibilização do instrumento em formato de papel e, em alternativa, em suporte digital (*Google Forms*). Antes do preenchimento, os respondentes foram informados do carácter anónimo e confidencial dos dados a recolher, bem como se salientava que a participação era voluntária e que não existiam quaisquer recompensas à participação, monetárias ou de outro cariz.

Os questionários foram entregues a indivíduos que preenchessem os critérios de aplicação dos mesmos, isto é, estarem empregados.

2.2.5. Procedimento de Análise de Dados.

Em termos de procedimento de análise, os dados foram analisados através do *software* estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 25). Após a inserção dos dados na base criada para esse efeito, realizou-se uma análise exploratória com o objetivo de identificar a presença de *missing values*, bem como se procedeu à verificação dos pressupostos da distribuição normal, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($|Sk| < 3$ e $|Ku| < 8-10$; Kline, 2011). Em seguida, com o objetivo de caracterizar os participantes da amostra recolhida, efetuaram-se as seguintes estatísticas descritivas: medidas de tendência central (média), dispersão (desvio-padrão) valor mínimo e valor máximo. Após a exploração dos dados, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson

para analisar a relação entre as variáveis em estudo. Este coeficiente varia entre -1 e 1 ($-1 \leq r \leq 1$). Se r (i.e., o coeficiente de correlação) for maior que zero, então as duas variáveis variam no mesmo sentido, se r for inferior a zero as variáveis variam em sentido inverso. As correlações consideram-se fracas quando r é inferior a .25; moderadas entre $.25 \leq r \leq .50$; fortes entre $.50 \leq r \leq .75$; e muito fortes se $r \geq .75$ (Maroco, 2011). Por último, foi realizada uma regressão múltipla hierárquica. De acordo com Tabachnick e Fidell (2014), para realizar uma regressão hierárquica os seguintes pressupostos devem ser observados: (a) adequada dimensão da amostra, os autores sugerem a seguinte fórmula $N > 50 + 8m$ (m = número de variáveis preditoras); (b) ausência de *outliers*, a sua presença ocorre quando são encontrados valores residuais inferiores a 3.3 e superiores a 3.3; (c) ausência de multicolinearidade e de singularidade, a multicolinearidade existe quando as variáveis independentes se relacionam entre si ($r = .90$ ou superior), a singularidade ocorre quando uma variável independente resulta da combinação de outras variáveis independentes; (d) a normalidade da distribuição, da linearidade, homocedasticidade e independência dos resíduos, assim os resíduos devem encontrar-se normalmente distribuídos sobre os valores esperados da variável dependente, devem ainda apresentar uma relação em linha reta com os valores explicados pela variável dependente e, por último, a variância dos resíduos deverá encontrar-se homogeneamente distribuída ao redor da reta de regressão (Tabachnick & Fidell, 2014).

De acordo com o referido, para avaliar como as variáveis são linearmente independentes foram realizados diagnósticos de multicolinearidade. Especificamente, foi calculada a intensidade da multicolinearidade através da Tolerância e da VIF (*variance inflation factor*). No que concerne à regressão hierárquica na qual a perceção de disponibilidade de recursos, motivação intrínseca e paixão harmoniosa atuam como variáveis independentes sobre a comportamento de inovação no trabalho (variável dependente), a tolerância mais baixa é .330 e VIF mais elevado é 3.031, correspondente à dimensão interesse/prazer da motivação intrínseca. Relativamente à regressão hierárquica que tem como variável dependente o empenhamento afetivo - e as mesmas variáveis independentes acima referidas - verifica-se que a tolerância mais baixa é .331 e VIF mais elevado é 3.023, também, correspondente à dimensão interesse/prazer. Desta forma, sabendo que quanto mais próxima de 0 estiver VIF (sendo 10 o limite acima do qual existe multicolinearidade) e aceitando o valor de .1 para a tolerância como o valor abaixo do qual existe multicolinearidade, é possível observar que em ambas as regressões

hierárquicas não existe multicolinearidade. Assim, apesar de estarem correlacionadas, as variáveis são linearmente independentes, ou seja, a adição ou remoção de alguma no modelo não acarreta modificações nas estimativas dos restantes parâmetros do modelo (Pestana & Gageiro, 2008).

2.3. Resultados

2.3.1. Análise Descritiva

2.3.1.1. Análise Descritiva da Escala de Paixão pelo Trabalho.

A escala de paixão pelo trabalho compreende duas dimensões: a paixão harmoniosa e a paixão obsessiva. Através da análise da Tabela 2.1, podemos observar que em ambas as dimensões os valores mínimo e máximo são de 1 e 7, respetivamente. A paixão harmoniosa (M = 4.59; DP = 1.47) apresenta um valor médio superior ao da paixão obsessiva (M = 2.82; DP = 1.48).

Tabela 2.1

Estatística Descritiva para as Dimensões da Paixão pelo Trabalho

Paixão pelo Trabalho	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Paixão Harmoniosa	313	1.00	7.00	4.59	1.47
Paixão Obsessiva	314	1.00	7.00	2.82	1.48

2.3.1.2. Análise Descritiva da Escala de Perceção de Disponibilidade de Recursos.

No que concerne à escala de perceção de disponibilidade de recursos (M = 2.76; DP = .61), é possível verificar que o valor mínimo é de 1.14, já o máximo situa-se nos 4.29.

Tabela 2.2*Estatística Descritiva para a Escala de Percepção de Disponibilidade de Recursos*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Percepção de Disponibilidade de Recursos	314	1.14	4.29	2.76	.61

2.3.1.3. Análise Descritiva da Escala de Empenhamento Organizacional.

Através da análise descritiva da escala de empenhamento organizacional, que integra as componentes afetiva, normativa e de continuidade/instrumental, verifica-se que, para todas as componentes referidas, os valores mínimo e máximo são de 1 e 6, respetivamente. O empenhamento afetivo é a componente que apresenta valor médio mais elevado ($M = 4.20$; $DP = 1.25$). Em contraste, o empenhamento normativo exhibe o valor médio mais baixo ($M = 2.95$; $DP = 1.25$).

Tabela 2.3*Estatística Descritiva para as Dimensões de Empenhamento Organizacional*

Empenhamento Organizacional	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Empenhamento afetivo	314	1.00	6.00	4.20	1.25
Empenhamento normativo	314	1.00	6.00	2.95	1.25
Empenhamento de continuidade/instrumental	314	1.00	6.00	3.20	1.38

2.3.1.4. Análise Descritiva da Escala de Comportamento de Inovação no Trabalho.

De acordo com os dados obtidos, e apresentados na Tabela 2.4, é possível observar que a escala de comportamento de inovação no trabalho ($M = 4.10$; $DP = .97$) exhibe valores mínimo e máximo de 1.79 e 6, respetivamente.

Tabela 2.4*Estatística Descritiva para a Escala de Comportamento de Inovação no Trabalho*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comportamento de inovação no trabalho	313	1.79	6.00	4.10	.97

2.3.1.5. Análise Descritiva da Escala de Motivação Intrínseca.

Relativamente às dimensões da escala de motivação intrínseca, é possível observar que a competência percebida representa a dimensão com a média mais elevada ($M = 4,89$; $DP = 1.31$). Das restantes dimensões, interesse/prazer ($M = 3.97$; $DP = 1.53$), escolha percebida ($M = 4.20$; $DP = 1.23$) e pressão/tensão ($M = 3.16$; $DP = 1.16$), a última é a que apresenta menor valor médio. As três primeiras dimensões apresentam valor mínimo de 1 e máximo de 7, já a dimensão pressão/tensão detém valores mínimo e máximo de 1 e 6.40, respetivamente.

Tabela 2.5*Estatística Descritiva para as Dimensões da Motivação Intrínseca*

Motivação Intrínseca	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Interesse/prazer	313	1.00	7.00	3.97	1.53
Competência percebida	312	1.00	7.00	4.89	1.31
Escolha percebida	313	1.00	7.00	4.20	1.23
Pressão/tensão	313	1.00	6.40	3.16	1.16

2.3.2. Análise Correlacional

A Tabela 2.6 ilustra os coeficientes de correlação de Pearson das variáveis em estudo, ou seja, perceção de disponibilidade de recursos, motivação intrínseca, paixão pelo trabalho, empenhamento organizacional e comportamento de inovação no trabalho.

Verifica-se que as duas dimensões da paixão pelo trabalho, paixão harmoniosa e paixão obsessiva, estão fortemente correlacionadas entre si ($r = .564$; $p < .01$). A paixão harmoniosa correlaciona-se de forma moderada com as dimensões de empenhamento

normativo ($r = .348$; $p < .01$), competência percebida ($r = .347$; $p < .01$), escolha percebida ($r = .398$; $p < .01$) e percepção de disponibilidade de recursos ($r = .416$; $p < .01$). A referida dimensão detém também correlação, mas forte, com o empenhamento afetivo ($r = .556$; $p < .01$), comportamento de inovação no trabalho ($r = .541$; $p < .01$) e com a dimensão de interesse/prazer ($r = .684$; $p < .01$). Destaca-se ainda, a correlação fraca, mas negativa, com a dimensão de pressão/tensão ($r = -.202$; $p < .01$).

A paixão obsessiva está correlacionada, de forma fraca, com o empenhamento afetivo ($r = .347$; $p < .01$), percepção de disponibilidade de recursos ($r = .266$; $p < .01$) e comportamento de inovação no trabalho ($r = .375$; $p < .01$). A supracitada dimensão da paixão pelo trabalho está moderadamente correlacionada com o empenhamento normativo ($r = .438$; $p < .01$) e interesse/prazer ($r = .467$; $p < .01$).

Das três dimensões que compõem o empenhamento organizacional, é o empenhamento afetivo que apresenta uma correlação maior, ainda que moderada ($r = .347$; $p < .01$) com a percepção de disponibilidade de recursos. Verificam-se correlações moderadas entre percepção de disponibilidade de recursos e comportamento de inovação no trabalho ($r = .375$; $p < .01$) e a dimensão de interesse/prazer ($r = .353$; $p < .01$). Por outro lado, a percepção de disponibilidade de recursos está associada de forma negativa e fraca com a dimensão de pressão/tensão ($r = -.143$; $p < .05$).

Relativamente às componentes do empenhamento organizacional, apenas a correlação entre empenhamento afetivo e empenhamento de continuidade/instrumental é negligenciável ($r = .057$), já que as restantes relações entre dimensões detém correlações moderadas e fortes (entre $r = .335$; $p < .01$ e $r = .605$; $p < .01$). O empenhamento afetivo está fortemente correlacionado com a dimensão interesse/prazer ($r = .553$; $p < .01$). A referida componente encontra-se associada, de forma moderada, com o comportamento de inovação no trabalho ($r = .431$; $p < .01$) e com duas dimensões da motivação intrínseca, sendo elas a competência percebida ($r = .308$; $p < .01$) e escolha percebida ($r = .304$; $p < .01$). Observa-se uma correlação moderada e negativa entre o empenhamento afetivo e a dimensão de pressão/tensão ($r = -.254$; $p < .01$).

No que concerne à motivação intrínseca, as três dimensões (interesse/prazer, competência percebida e escolha percebida) correlacionam-se, positivamente, de forma fraca e forte entre si (entre $r = .156$; $p < .01$ e $r = .619$; $p < .01$), contudo todas elas estão correlacionadas negativamente com a dimensão de pressão/tensão (entre $r = -.295$; $p < .01$ e $r = -.420$; $p < .01$).

Tabela 2.6*Correlações entre Variáveis*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Paixão harmoniosa	1										
2. Paixão obsessiva	.564**	1									
3. Percepção de disponibilidade de recursos	.416**	.266**	1								
4. Empenhamento afetivo	.556**	.347**	.347**	1							
5. Empenhamento normativo	.348**	.438**	.238**	.605**	1						
6. Empenhamento de continuidade	.010	.097	.065	.057	.335**	1					
7. Comportamento de inovação no trabalho	.541**	.375**	.375**	.431**	.261**	-.035	1				
8. Interesse/prazer	.684**	.467**	.353**	.553**	.460**	.040	.471**	1			
9. Competência percebida	.347**	.178**	.286**	.308**	.174**	.151**	.371**	.474**	1		
10. Escolha percebida	.398**	.175**	.158**	.304**	.192**	-.154**	.217**	.619**	.156**	1	
11. Pressão/tensão	-.202**	.078	-.143*	-.254**	.018	.159**	-.169	-.363**	-.295**	-.420**	1

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

2.3.3. Análise Inferencial

Por forma a averiguar o efeito que a perceção de disponibilidade de recursos exerce sobre as quatro dimensões da motivação intrínseca para o trabalho e na dimensão paixão harmoniosa pelo trabalho, realizou-se a análise de regressão linear simples. A mesma técnica estatística foi utilizada para avaliar o contributo explicativo da paixão harmoniosa pelo trabalho no empenhamento afetivo e no comportamento de inovação no trabalho. Posteriormente, efetuou-se a regressão linear múltipla entre as quatro dimensões da motivação intrínseca para o trabalho e a paixão harmoniosa pelo trabalho. Por fim, procedeu-se à realização da regressão linear hierárquica entre a perceção de disponibilidade de recursos, motivação intrínseca e paixão pelo trabalho sobre o empenhamento afetivo e comportamento de inovação no trabalho.

2.3.3.1. Análise da Regressão Linear Simples.

Os resultados demonstram que a perceção de disponibilidade de recursos é preditora das quatro dimensões da motivação intrínseca, já que contribui em 12,4% para o interesse/prazer [$F(1, 312) = 44.20, p = .000$], ($\beta = .353, t = 6.65, p = .000$), 8,2% para a competência percebida [$F(1, 310) = 27.59, p = .000$], ($\beta = .286, t = 5.25, p = .000$), 2,5% para a escolha percebida [$F(1, 311) = 7.92, p = .000$], ($\beta = .158, t = 2.82, p = .005$) e em 2,1% sobre a pressão/tensão [$F(1, 311) = 6.51, p = .011$], ($\beta = -.143, t = -2.55, p = .011$). Contudo, na última dimensão exposta, a perceção de disponibilidade de recursos atua como preditor negativo. A perceção de disponibilidade de recursos explica 17,3% da paixão harmoniosa pelo trabalho [$F(1, 311) = 65.08, p = .000$], ($\beta = .416, t = 8.07, p = .000$).

No que diz respeito à dimensão paixão harmoniosa pelo trabalho, é possível observar que esta tem um efeito significativo tanto sobre o empenhamento afetivo [$F(1, 311) = 139.22, p = .000$], ($\beta = .556, t = 11.80, p = .000$), como no comportamento de inovação no trabalho [$F(1, 310) = 128.39, p = .000$], ($\beta = .541, t = 11.33, p = .000$). A referida dimensão da paixão pelo trabalho explica 30,9% do empenhamento afetivo e 29,3% do comportamento de inovação no trabalho.

2.3.3.2. Análise da Regressão Linear Múltipla.

Através da análise da regressão linear múltipla, observou-se que as quatro dimensões da motivação intrínseca para o trabalho contribuem em 46,9% para a explicação da paixão harmoniosa pelo trabalho [$F(4, 306) = 67.62, p = .000$], sendo que apenas a dimensão de interesse/prazer se apresenta como variável preditora significativa ($\beta = .694, t = 11.49, p = .000$).

2.3.3.3. Análise da Regressão Hierárquica entre a Percepção de Disponibilidade de Recursos, Paixão pelo Trabalho e Motivação Intrínseca sobre o Empenhamento Afetivo.

O bloco 1 faz referência ao impacto da percepção de disponibilidade de recursos sobre o empenhamento afetivo. Com recurso à Tabela 2.7 é possível verificar que detém um valor preditivo de 11,8%, sendo estatisticamente significativo ($p = .000$). Aquando da introdução do segundo bloco, isto é, das quatro dimensões da motivação intrínseca, verificou-se que o seu contributo específico corresponde a $\Delta r^2 = .218, p = .000$. Por fim, e quando acrescentadas, no terceiro bloco, as dimensões da paixão pelo trabalho, observou-se um contributo de $\Delta r^2 = .047 (p = .000)$. Os três blocos explicam 38,4% do empenhamento afetivo, mas a maior parte dessa percentagem é atribuível à motivação intrínseca (21,8%) e à percepção de disponibilidade de recursos (11,8%).

A partir da análise dos resultados obtidos do bloco 1, é possível observar que a percepção de disponibilidade possui valor preditivo ($p = .000$). Esta variável, em conjunto com o interesse/prazer, dimensão da motivação intrínseca, detêm valor preditor sobre o empenhamento afetivo, no segundo modelo ($p = .001$ e $p = .000$, respetivamente). No terceiro modelo, com o acréscimo das dimensões da paixão pelo trabalho, verifica-se que apenas a dimensão de paixão harmoniosa se apresenta como estatisticamente significativa ($p = .000$) e que a percepção de disponibilidade de recursos ($p = .038$) e interesse/prazer ($p = .000$) se mantêm com valor preditivo sobre o empenhamento afetivo.

Tabela 2.7

Regressão Hierárquica entre a Percepção de Disponibilidade de Recursos, Paixão pelo Trabalho e Motivação Intrínseca sobre o Empenhamento Afetivo

Bloco	Dimensões	β	T	p	r^2	p
1					.118	.000
	Percepção de disponibilidade de recursos	.344	6.433	.000		
2					.337	.000
	Percepção de disponibilidade de recursos	.168	3.341	.001		
	Interesse/prazer	.502	7.217	.000		
	Competência percebida	.010	.173	.863		
	Escolha percebida	-.064	-1.011	.313		
	Pressão/tensão	-.074	-1.394	.164		
3					.384	.000
	Percepção de disponibilidade de recursos	.105	2.086	.038		
	Interesse/prazer	.298	3.694	.000		
	Competência percebida	.009	.168	.867		
	Escolha percebida	-.061	-.987	.325		
	Pressão/tensão	-.099	-1.855	.065		
	Paixão harmoniosa	.293	4.269	.000		
	Paixão obsessiva	.031	.528	.598		

2.3.3.4. Análise da Regressão Hierárquica entre a Percepção de Disponibilidade de Recursos, Paixão pelo Trabalho e Motivação Intrínseca sobre o Comportamento de Inovação no Trabalho.

O primeiro bloco diz respeito à determinação da percepção de disponibilidade de recursos sobre o comportamento de inovação no trabalho. Pela análise da Tabela 2.8 é possível extrair que o modelo é estatisticamente significativo ($p = .000$), com valor preditivo de 13,6%. Ao acrescentar as variáveis da motivação intrínseca (segundo bloco), verifica-se que o valor preditivo aumenta para 28,8% ($\Delta r^2 = .152$, $p = .000$). Com o acréscimo do terceiro bloco, que contém as dimensões da paixão pelo trabalho, o valor preditivo fixa-se nos 35,8% ($\Delta r^2 = .070$, $p = .000$).

A percepção de disponibilidade de recursos (primeiro bloco) apresenta relação estatisticamente significativa com o comportamento de inovação no trabalho ($p = .000$). Os resultados referentes ao segundo bloco indicam que a percepção de disponibilidade de recursos se mantém como preditor ($p = .000$) e que apenas duas dimensões da motivação intrínseca - interesse/prazer e competência percebida - possuem valor preditivo significativo ($p = .000$ e $p = .009$, respectivamente). No terceiro bloco apenas se mantêm como preditores a percepção de disponibilidade de recursos ($p = .009$) e a competência percebida ($p = .006$). No que toca, ainda, ao terceiro modelo, verifica-se que das duas dimensões da paixão pelo trabalho, só a paixão harmoniosa apresenta relação estatisticamente significativa sobre o comportamento de inovação no trabalho ($p = .000$).

Tabela 2.8

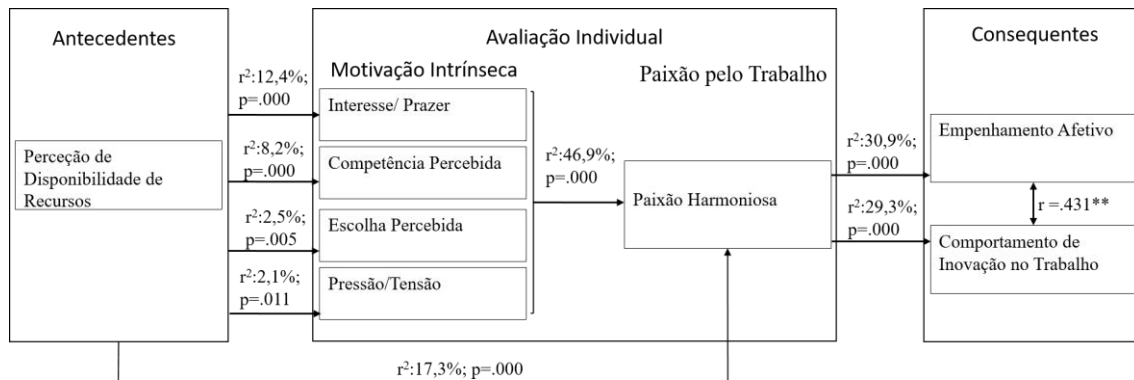
Regressão Hierárquica entre a Percepção de Disponibilidade de Recursos, Paixão pelo Trabalho e Motivação Intrínseca sobre o Comportamento de Inovação no Trabalho

Bloco	Dimensões	β	T	p	r^2	p
1					.136	.000
	Percepção de disponibilidade de recursos	.369	6.975	.000		
2					.288	.000
	Percepção de disponibilidade de recursos	.212	4.068	.000		
	Interesse/prazer	.364	5.040	.000		
	Competência percebida	.152	2.618	.009		
	Escolha percebida	-.063	-.957	.339		
	Pressão/tensão	.013	.235	.814		
3					.358	.000
	Percepção de disponibilidade de recursos	.136	2.641	.009		
	Interesse/prazer	.105	1.264	.207		
	Competência percebida	.154	2.792	.006		
	Escolha percebida	-.053	-.841	.401		
	Pressão/tensão	-.029	-.527	.598		
	Paixão harmoniosa	.323	4.599	.000		
	Paixão obsessiva	.091	1.524	.129		

2.3.4. Síntese dos Resultados

Figura 2.1

Regressão Linear Simples e Correlação entre as Variáveis



2.4. Discussão

O presente estudo ilustra a aplicabilidade do modelo *employee work passion appraisal* e da teoria da autodeterminação ao campo do trabalho e a relevância da paixão harmoniosa na explicação de resultados organizacionais positivos, como empenhamento afetivo e comportamento de inovação no trabalho.

Inicialmente iremos abordar os resultados referentes à estatística descritiva das variáveis presentes no estudo empírico.

No que concerne à percepção de disponibilidade de recursos, e à semelhança do estudo de McAllister e colaboradores (2017), os dados indicam que os inquiridos percebem que dispõem dos recursos necessários para responder às exigências das suas atividades laborais.

No que respeita à motivação intrínseca, a subescala interesse/prazer (que obteve maior valor médio) está correlacionada de forma positiva com as subescalas de escolha percebida e competência percebida (que são teorizadas como preditores positivos de autorrelato e medidas comportamentais de motivação intrínseca). A subescala pressão/tensão (teorizada como um preditor negativo de motivação intrínseca) foi a que registou menor valor médio, estando associada de forma negativa às restantes três subescalas (McAuley, Duncan, & Tammen, 1989; McAuley, Wraith, & Duncan, 1991). Posto isto, podemos inferir que, no presente estudo, os participantes referiram-se sentir-se mais competentes, autónomos e menos pressionados e tensos durante o seu envolvimento na atividade laboral.

No que diz respeito aos resultados obtidos para a escala de paixão pelo trabalho, verificou-se a dimensão paixão harmoniosa obteve níveis médios mais elevados, face aos registados para a dimensão paixão obsessiva. Segundo Hofstede, Hofstede, e Minkov (2010), Portugal caracteriza-se por ser um país que pontua de forma moderadamente baixa para a dimensão masculinidade. Sendo um país mais feminino, os seus cidadãos tendem a valorizar a igualdade, a solidariedade, a qualidade na sua vida profissional (Hofstede, 2019) e o equilíbrio entre a família e o trabalho (Hofstede, 2011). Neste sentido, os resultados obtidos podem estar relacionados com a dimensão cultural feminilidade, já que indivíduos apaixonados harmoniosamente pelo seu trabalho conseguem equilibrar a sua atividade laboral com os restantes aspetos da sua vida (e.g. *hobbies*, amigos, família). O mesmo não acontece para sujeitos apaixonados obsessivamente, onde o trabalho ocupa um espaço desproporcional na sua vida, entrando em conflito com outros aspetos (Vallerand et al., 2003), - o que corresponde a uma cultura masculina (Hofstede, 2011).

Na escala de empenhamento organizacional, os resultados revelam que o empenhamento afetivo é a componente do empenhamento organizacional com maior valor médio. Empregados com forte empenhamento afetivo permanecem nas organizações porque desejam. Aqueles que apresentam forte empenhamento de continuidade mantêm-se na organização porque precisam. Já aqueles que detêm elevados níveis de empenhamento normativo não abandonam a sua organização porque sentem obrigação de continuar (Allen & Meyer, 1990). Posto isto, os participantes deste estudo permanecem a trabalhar nas respetivas organizações porque o desejam fazer (Meyer & Allen, 1991) e porque sentem que os valores institucionais se vinculam e se sobrepõem aos seus próprios valores (Demirel, 2008 cit. in Yağar, 2019).

De acordo com o modelo dos valores culturais, a dimensão que melhor define Portugal, com um índice de 99, é o evitamento à incerteza. Os países que pontuam de forma elevada na referida dimensão mantêm códigos rígidos de crença e comportamento, são intolerantes a comportamentos e ideias pouco ortodoxos e apresentam resistência à inovação (Hofstede, 2019) e menos disposição para assumir riscos (Hofstede, 1983). Contudo, e apesar do supracitado, os participantes apresentaram valores médios elevados na escala de comportamento de inovação no trabalho. Tal pode ser explicado tendo em conta que as organizações têm reconhecido, cada vez mais, que a inovação dos funcionários é crucial para garantir a eficácia, crescimento e desenvolvimento em

ambientes de rápida mudança e incerteza e altamente competitivos (Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). Desta forma, os funcionários estão empenhados em realizar comportamentos inovadores, a fim de serem considerados capazes e profissionais (Kim & Park, 2017).

Com o objetivo de confirmar as hipóteses previamente formuladas, procedemos a análises correlacionais e inferenciais.

A primeira hipótese - a percepção de disponibilidade de recursos contribui positivamente para a explicação das dimensões da motivação intrínseca profissional – foi confirmada. Segundo a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985, 2000) os indivíduos tendem, naturalmente, a assimilar e integrar regulações comportamentais externas ao *self*, e a experimentar, consequentemente, autodeterminação. Para que a internalização ocorra de forma ideal, as pessoas precisam de estar em ambientes sociais que satisfaçam as necessidades de autonomia, competência e relacionamento (Mageau et al., 2009). As avaliações positivas que os funcionários realizam dos fatores do ambiente (neste estudo medidas pela percepção dos indivíduos sobre a disponibilidade de recursos), refletem os fatores ambientais que afetam a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento (McAlister et al., 2017). A satisfação das referidas necessidades fornece os nutrientes para a motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005) e promove a internalização da motivação extrínseca (Zhang et al., 2016). Foi possível verificar que a percepção de disponibilidade de recursos detém um valor explicativo positivo sobre as dimensões de interesse/prazer, competência percebida e escolha percebida e negativo sobre a dimensão pressão/tensão. Esta relação negativa poderá estar associada ao facto de que determinados recursos, como por exemplo, flexibilidade de alterar o ritmo de trabalho ou pedir auxílio a outros elementos da equipa, mitigam o stress experienciado no local de trabalho (Hochwarter et al., 2008). Isto acontece porque tais recursos permitem que os ativos humanos consigam distanciar-se das fontes de maior tensão (Sumer, Karanchi, Berument & Gunes, 2005). O estudo de Hochwarter, Brouer, e Laird (2008) apurou que altos níveis de recursos percebidos neutralizam as consequências adversas de um stressor extra-organizacional. A ausência de percepção de recursos intensificava os efeitos negativos resultantes do referido fenómeno.

Os resultados do estudo revelam que a percepção de disponibilidade de recursos atua como preditor positivo sobre a paixão obsessiva e paixão harmoniosa, tendo maior poder explicativo sobre a última dimensão – o que confirma a segunda hipótese. Segundo

Thompson e Prottas (2005, cit. in Hochwarter et al., 2007), a capacidade de recorrer à ajuda de outras pessoas, quando a carga de trabalho se intensifica, e manter distância das fontes de tensão no trabalho são recursos relacionados com o controlo. Também, a capacidade de planear e gerir o ritmo de trabalho contribui para a redução do número de horas necessárias no trabalho (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003), permitindo que o indivíduo usufrua desse tempo noutras atividades (Hochwarter et al., 2007). Desta forma, recursos como os supracitados, que fornecem ao indivíduo a capacidade de controlar o seu trabalho (Lalande et al., 2015), promovem a realização de outras atividades em harmonia com o trabalho, apoiando o desenvolvimento de uma paixão harmoniosa (Belanger et al., 2015). Segundo Lavigne, Forest, Fernet, e Crevier-Braud (2014) a paixão pelo trabalho é uma característica individual que influencia as avaliações dos funcionários sobre as exigências e recursos no trabalho. Neste sentido, trabalhadores harmoniosamente apaixonados - apaixonados de maneira equilibrada - percebem maior controlo e apoio no trabalho e menos sobrecarga de trabalho.

A terceira hipótese, isto é, a motivação intrínseca contribui para o trabalho contribui positivamente para a explicação da paixão harmoniosa, também foi confirmada. Os funcionários intrinsecamente motivados experimentam controlo sobre o seu próprio comportamento, permitindo, portanto, que a vida profissional esteja em harmonia com outras atividades (Senécal, Vallerand, & Guay, 2001). É de referir que, apesar de estar correlacionado de forma positiva com a competência percebida, escolha percebida e interesse/prazer, apenas a última dimensão detém valor preditivo estatisticamente significativo. A paixão harmoniosa desenvolve-se quando uma atividade é internalizada de forma autónoma na identidade do indivíduo (Marsh et al., 2013), quando esta é livremente escolhida como altamente importante para si (Vallerand et al., 2003). Neste sentido, impulsionado pelo seu interesse, o indivíduo seleciona uma atividade para se envolver (Lalande et al., 2015; Bernabé, 2016). Quando a atividade é altamente valorizada, assume um papel central na identidade do sujeito e define-o como pessoa, tornando-se, assim, numa paixão (Bernabé, 2016).

A quarta hipótese foi, também, confirmada, uma vez que a paixão harmoniosa atua como preditor positivo sobre o comportamento de inovação no trabalho e empenhamento afetivo. Indivíduos que são harmoniosamente apaixonados pelo seu trabalho consideram-no importante e significativo (Vallerand et al., 2003) e sentem-se competentes ao realizá-lo (Halvari, Ulstad, Bagøien, & Skjesol, 2009). Tal incrementa a

percepção de que estão capacitados para ajudar os outros colegas de trabalho (Ho et al., 2018). O encorajamento, *feedback*, aconselhamento e partilha de conhecimento pelos colegas e líderes são fundamentais para recombinação, tradução e criação de novas ideias, promovendo assim, o comportamento de inovação no trabalho (Ahmed, Hassan, Ayub, & Klimoski, 2018; Dediú et al., 2018). Os funcionários apaixonados de forma harmoniosa pelo trabalho dedicam grande parte do seu tempo na realização das tarefas laborais (Vallerand & Houliort, 2003). Estas encontram-se, por norma, inseridas no ambiente e contexto da organização. Deste modo, a vida organizacional torna-se parte da vida do indivíduo, levando a um maior senso de identificação com a organização (Mageau et al., 2009).

Os resultados indicam que o empenhamento afetivo está positivamente associado ao comportamento de inovação no trabalho, o que permite a confirmação da quinta hipótese. Esta associação encontrada está de acordo com as pesquisas de Hakimiane colegas (2016) e Odoardia, Battistelli, Montani, e Peiró (2019). O sentimento de apego à organização pode contribuir para que os trabalhadores observem e analisem melhor as questões relacionadas ao trabalho, e encontrem novas maneiras de solucionar problemas, realizando, assim, comportamentos mais inovadores (Hakimian et al., 2016).

O presente estudo apresenta evidências empíricas para as relações entre antecedentes organizacionais, julgamento cognitivo sobre a perspetiva de motivação intrínseca, paixão harmoniosa pelo trabalho e consequentes organizacionais. Com recurso à regressão hierárquica foi possível verificar que a percepção de disponibilidade de recursos (antecedente organizacional) explica em 13,6% o comportamento de inovação no trabalho e em 11,8% o empenhamento afetivo. Para Meyer & Allen (1991) e Rhoades, Eisenberger, e Armeli (2001) os funcionários que se identificam com os valores e objetivos organizacionais tendem a colocar os interesses da organização acima dos seus interesses pessoais (mostrando assim, lealdade à organização). Ao transmitirem a mensagem de que valorizam o bem-estar da organização e que utilizam os seus esforços para o interesse da mesma, estes colaboradores são percecionados, pelos seus líderes, como confiáveis (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002) e, por isso, são lhes disponibilizados os recursos (por exemplo, material) necessários para implementar ideias criativas (Lau & Liden, 2008). A interação com os colegas de trabalho aumenta a capacidade de criar novas ideias e fomenta um ambiente de inovação (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004; Hon, 2012).

Quando acrescentado o segundo bloco (motivação intrínseca), registou-se um aumento de 15,2% e 21,8% na explicação dos consequentes comportamento de inovação no trabalho e empenhamento afetivo, respetivamente. Desta forma, e tal como nas pesquisas de Seather (2019) e Bammens (2016), foi possível verificar que a motivação intrínseca promove o comportamento de inovação no trabalho. Amabile (1998) postula que a motivação intrínseca aumenta a criatividade (primeiro passo para a implementação bem-sucedida de novas ideias), através do aumento do afeto positivo, flexibilidade cognitiva, tomada de riscos e persistência (Utman, 1997; Zhou & Shalley, 2003 cit. in Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). A criatividade dos funcionários exige determinadas habilidades cognitivas que, provavelmente, apenas pessoas intrinsecamente motivadas alcançarão (Hon, 2012). O mesmo foi defendido por Mumford, Hunter, e Byrne (2009), já que os autores postularam que cognição tem uma importância basilar no que diz respeito à capacidade de desenvolvimento de ideias criativas e inovação nas organizações. Posto isto, indivíduos intrinsecamente motivados, sob condições que satisfaçam as suas necessidades inatas, estão mais propensos a realizar comportamentos de inovação (Klaeijnsen, Vermeulen, & Martens, 2018). No que concerne ao empenhamento afetivo, acredita-se que os colaboradores que aceitam os objetivos da organização e sentem apego sobre a mesma tendem a experimentar níveis mais altos de motivação intrínseca (Kuvaas et al., 2017). Desta forma, os indivíduos motivados pelo prazer de realizar o seu trabalho, tendem a ter um alto nível de vínculo emocional com a sua organização (Huang, 2015). Estes resultados corroboram o que é defendido por Meyer e Allen (1991), isto é, os indivíduos têm desejo de permanecer na organização porque as suas experiências de trabalho criam sentimentos de conforto e competência pessoal.

Foi possível observar que quando acrescentado o último bloco (paixão harmoniosa) os consequentes organizacionais empenhamento afetivo e comportamento de inovação no trabalho foram explicados em 38.4% e 35.8%, respetivamente. Um estudo recente, realizado por Rani e Desiana (2019) apurou que a motivação intrínseca e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal explicam o comprometimento afetivo em 59%.

Face ao referido, acreditamos que os indivíduos que percebem os recursos como disponíveis, ou seja, que laboram em ambientes que fomentam a satisfação das necessidades psicológicas básicas sentirão, provavelmente, um prazer inerente de se envolver no trabalho, de tal forma que investem tempo e energia na realização do mesmo, sem que este entre em conflito com a vida pessoal. Isto incrementa o envolvimento do

ativo humano noutras atividades, que não sejam formalmente prescritas, e desenvolve o vínculo emocional à sua organização.

Os resultados obtidos apoiam, assim, a teoria da formulação da paixão pelo trabalho, já que verificou que os consequentes organizacionais (empenhamento afetivo e comportamento de inovação no trabalho) decorrem de uma sensação de bem-estar (paixão harmoniosa), resultante de avaliações cognitivas (motivações intrínseca) e inferências formadas sobre o local de trabalho (perceção de disponibilidade de recursos).

Conclusão

A elaboração deste estudo pretendeu compreender os processos psicológicos subjacentes ao processo *employee work passion appraisal*. Os resultados sustentam a premissa de que a percepção de disponibilidade de recursos e a motivação intrínseca se encontram relacionadas com o grau em que os sujeitos são harmoniosamente apaixonados pelo seu trabalho. O presente documento mostra, também, que a percepção de disponibilidade de recursos, a motivação intrínseca e a paixão harmoniosa pelo trabalho contribuem para a explicação do empenhamento afetivo e dos comportamentos de inovação no trabalho.

Esta pesquisa ajuda a perceber a real importância do ambiente de trabalho, uma vez que comprovou o papel essencial que a satisfação das necessidades psicológicas básicas tem para o surgimento da paixão harmoniosa pelo trabalho. Acreditamos, ainda, que esta investigação contribui para o estudo do modelo do desenvolvimento da paixão pelo trabalho, já que foram encontradas evidências empíricas da relação entre alguns antecedentes da paixão harmoniosa e consequentes organizacionais.

Tendo em conta os resultados obtidos, consideramos que os profissionais devem promover o desenvolvimento de estratégias no local de trabalho destinadas a satisfazer as necessidades psicológicas dos funcionários em termos de autonomia, relacionamento e competência, e ajudar os funcionários a experimentar um maior ajustamento entre o senso de si e do trabalho. Tal permitirá que os funcionários sintam que as suas tarefas são agradáveis, escolhidas voluntariamente e congruentes com os seus valores, e experimentem, consequentemente, uma maior disposição para investir tempo e energia nelas (desenvolver paixão pelo trabalho) (Thibault-Landry et al., 2018).

Considerando que uma organização exige capital humano para atingir os seus objetivos de negócio, as empresas, que desejam oferecer melhor qualidade de vida aos seus ativos humanos, devem promover a paixão harmoniosa pelo trabalho (Forest et al., 2011). Segundo McAllister e colaboradores (2017) pode ser possível identificar e selecionar funcionários apaixonados pelo trabalho (através do processo de recrutamento e seleção) e desenvolver a paixão dos funcionários já pertencentes à organização. Considerando o referido, organizações com ambientes de trabalho favoráveis terão, provavelmente, maior força para atrair e reter funcionários valiosos (Permarupan, Saufi, Kasim, & Balakrishnan, 2013) - que apresentem, por exemplo, paixão pelo seu trabalho.

Discutidos os resultados obtidos, consideramos que possam ter existido fatores que tenham condicionado o processo de investigação. Em seguida, será realizada uma reflexão das possíveis limitações do presente estudo e apontados fatores importantes a considerar aquando da realização de estudos futuros.

Em primeiro lugar, será importante aumentar o tamanho da amostra, já que este é um fator que afeta o risco do erro tipo II. Estudos com amostras de reduzida dimensão, isto é, com baixa sensibilidade, transportam uma incerteza considerável quanto à inferência estatística (Loureiro & Gameiro, 2011). O aumento do grupo amostral permitirá também, uma melhor extrapolação dos resultados obtidos para a população portuguesa.

Em segundo lugar, é importante referir que o modelo teórico estudado foi testado apenas por meio de crenças e perceções dos funcionários. Apesar dos dados de autorrelato dos funcionários se apresentarem como uma fonte confiável, as medidas autorreferidas podem aumentar artificialmente as correlações observadas devido à variância comum do método (Lindell & Whitney, 2001). Este problema surge quando, por exemplo, as respostas são consistentemente exageradas, os entrevistados sentem vergonha de revelar seus verdadeiros sentimentos, ou quando os inquiridos sofrem do viés de deseabilidade social (Zigarmi et al., 2018). Para atenuar os efeitos deste problema, será importante utilizar medidas mais objetivas (e.g. registo de taxas de *turnover*, relacionadas com a permanência dos funcionários (Thibault-Landry et al., 2018) e soluções criativas implementadas, efetivamente.

Pesquisas futuras devem tentar usar um desenho longitudinal, de forma a que seja possível estabelecer conclusões sobre a ordem de causalidade (Zigarmi et al., 2016). Segundo Ethier e Deaux (1994), o processo de construção da identidade pode sofrer alterações ao longo do tempo. Desta forma, também os níveis de paixão harmoniosa e obsessiva podem variar. Por exemplo, pode surgir um acontecimento familiar que requeira maior atenção de um sujeito com paixão obsessiva pelo trabalho. Este irá, provavelmente, ajustar o espaço ocupado pelo trabalho na identidade, reservando-o para a família – o que está relacionado com a paixão harmoniosa (Burke et al., 2014). Através do uso de um desenho longitudinal, a variância dentro dos indivíduos ao longo do tempo poderia ser examinada.

Apesar de acreditarmos que os resultados e conclusões discutidas no documento representam descobertas importantes, consideramos que existe a necessidade, sobretudo

à luz das limitações e sugestões apontadas, de realizar mais estudos, de forma a compreender, mais aprofundadamente, o modelo do desenvolvimento da paixão pelo trabalho e conhecer a associação deste construto com outros consequentes organizacionais positivos. Sabendo que a paixão pelo trabalho pode afetar positivamente diversos resultados importantes para a psicologia positiva (Vallerand, 2010), determinar como a paixão harmoniosa pelo trabalho poderá ser incrementada nos ativos humanos irá, provavelmente, ajudar não só a tornar as suas vidas mais satisfatórias e dignas de serem vividas, mas também a aumentar o poder competitivo das organizações onde estes sujeitos laboram (Vallerand & Verner-Filion, 2013).

Referências Bibliográficas

- Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. U., & Klimoski, R. J. (2018). High commitment work system and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 29-51.
- Alfrian, F. D. (2018) Does Spirituality at work has an impact on the relationship between passion and innovative behavior of employee?. *RJOAS*, 6(78), 106-111, doi: 10.18551/rjoas.2018-06.11.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: R. D. Goffin & E. Helmes. (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 285-314) Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173. doi:10.1002/job.236.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285. doi: 10.1348/096317900167029.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417. doi: 10.1080/13594320344000165.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16–38. doi: 10.1037/1072-5245.10.1.16.
- Bammens, Y. P. (2016). Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 244-259. doi: 10.1111/jpim.12267.
- Bañuelos, A. L., Descals, F. J. P., & Castaño, M. B. (2016). Can we be passionate about our work? A review on passion at work. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 165-169.
- Bélanger, J. J., Pierro, A., Kruglanski, A. W., Vallerand, R. J., De Carlo, N., & Falco, A. (2015). On feeling good at work: the role of regulatory mode and passion in psychological adjustment. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(6), 319–329. doi: 10.1111/jasp.12298.
- Birkeland, I. K., & Buch, R. (2014). The dualistic model of passion for work: Discriminate and predictive validity with work engagement and workaholism. *Motivation and Emotion*, 39(3), 392–408. doi:10.1007/s11031-014-9462-x

- Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: a conceptual, historical, and public policy perspective. *American Psychologist*, 63(4), 228-240. doi: 10.1037/0003-066X.63.4.228.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522. doi: 10.5465/amr.2002.7566023.
- Burke, R. J., Astakhova, M. N., & Hang, H. (2014). Work passion through the lens of culture: Harmonious work passion, obsessive work passion, and work outcomes in Russia and China. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 457-471. doi: 10.1007/s10869-014-9375-4.
- Bushardt, S. C., Young, M., & Beal, B. D. (2018). Understanding Work Passion: An Important Element for Career Success and Improved Quality of Life. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2), 23-29.
- Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., & Guay, F. (2008). The role of passion for teaching in intrapersonal and interpersonal outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 100(4), 976-987. doi: 10.1037/a0012545.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980-1008. doi: 10.1037/a0035661.
- Curran, T., Hill, A. P., Appleton, P. R., Vallerand, R. J., & Standage, M. (2015). The psychology of passion: A meta-analytical review of a decade of research on intrapersonal outcomes. *Motivation and Emotion*, 39(5), 631-655. doi: 10.1007/s11031-015-9503-0.
- Daniel, J. L., & Chatelain-Jardon, R. (2015). The relationship between individual spirituality, organizational commitment and individual innovative behavior. *Management Research and Practice*, 7(1), 5-13.
- Daniels, K., Glover, J., Beesley, N., Wimalasiri, V., Cohen, L., Cheyne, A., & Hislop, D. (2013). Utilizing job resources: Qualitative evidence of the roles of job control and social support in problem solving. *Work & Stress*, 27(2), 200–221. doi:10.1080/02678373.2013.792471.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych032516-113108.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/s15327965pli1104_01.
- Dediu, V., Leka, S., & Jain, A. (2018). Job demands, job resources and innovative work behaviour: a European Union study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 310-323. doi: 10.1080/1359432X.2018.1444604.
- De Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36. doi: 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., & Hootegem, G. V. (2012). Job design and innovative work behavior: one size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 8*(4), 5-20. doi: 10.7341/2012841.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and innovation management, 23*(3), 318-330. doi: 10.1111/caim.12079.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., Vandekerckhove, S., & Hootegem, G. V. (2012). Job Design and Innovative Work Behavior: Enabling Innovation Through Active or Low-Strain Jobs? *SSRN Electronic Journal, 1*-20. doi:10.2139/ssrn.2158618.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management, 14*(2), 129-141. doi: 10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology, 52*(3), 412-430. doi: 10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x.
- Ethier, K. A., & Deaux, K. (1994). Negotiating social identity when contexts change: Maintaining identification and responding to threat. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*, 243-251.
- Fasanmi, S. S. (2018). Effects of commitment, justice and empowerment on organisational citizenship behaviour and turnover intent among nigerian bankers. *IFE Psychologia: An International Journal, 26*(1), 16-44.
- Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relations, 65*(9), 1233-1252. doi: 10.1177/0018726711433134.
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28*(1), 27-40. doi: 10.1002/CJAS.170.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362. doi: 10.1002/job.322.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement, 70*(4), 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698.
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2018). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management.* doi: 10.1108/IMEFM-01-2018-0029.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-

- being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437-450. doi: 10.1007/s10869-011-9253-2.
- Gonçalves, G., Orgambídez-Ramos, A., Ferrão, M. C., & Parreira, T. (2014). Adaptation and initial validation of the Passion Scale in a Portuguese sample. *Escritos de Psicología-Psychological Writings*, 7(2), 19-27. doi: 10.5231/psy.writ.2014.2503.
- Gong, Z., Zhang, Y., Ma, J., Liu, Y., & Zhao, Y. (2018). Effects of work passion on turnover intention for Chinese government employees: The dualistic model of passion perspective. *Journal of Management & Organization*, 1-17. doi: 10.1017/jmo.2017.71.
- González-Cutre, D., Sicilia, Á., Sierra, A. C., Ferriz, R., & Hagger, M. S. (2016). Understanding the need for novelty from the perspective of self-determination theory. *Personality and Individual Differences*, 102, 159-169. doi: 10.1016/j.paid.2016.06.036.
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. N., & Nair, P. K. (2016). Importance of commitment in encouraging employees' innovative behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 70-83. doi: 10.1108/APJBA-06-2015-0054.
- Halvari, H., Ulstad, S. O., Bagøien, T. E., & Skjesol, K. (2009). Autonomy Support and its Links to Physical Activity and Competitive Performance: Mediations Through Motivation, Competence, Action Orientation and Harmonious Passion, and the Moderator Role of Autonomy Support by Perceived Competence. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 53(6), 533-555. doi:10.1080/00313830903302059.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). *Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105. doi:10.1037/a0018556.
- Ho, V. T., Kong, D. T., Lee, C. H., Dubreuil, P., & Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 112-125. doi: 10.1016/j.jvb.2018.01.005.
- Ho, V. T., Wong, S.-S., & Lee, C. H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Eds.), *Handbook of organization behavior* (pp. 57-81). New York: Dekker.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. L., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102(2), 226-239. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.09.003.
- Hochwarter, W. A., Laird, M. D., & Brouer, R. L. (2008). Board up the windows: The interactive effects of hurricane-induced job stress and perceived resources on work outcomes. *Journal of Management*, 34(2), 263-289. doi: 10.1177/0149206307309264.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490867.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 1-26. doi: 10.9707/2307-0919.1014.
- Hofstede (2019). Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>. Acedido em 27 de junho de 2019.
- Hofstede G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Dimensions of national cultures. In G. Hofstede, G. J. Hofstede, & M. Minkov. (Eds.), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (pp. 53-296). New York: Mcgraw-hill.
- Hon, A. H. Y. (2012). Shaping Environments Conducive to Creativity: The Role of Intrinsic Motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53-64. doi: 10.1177/1938965511424725.
- Hon, A. H. Y., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862-885. doi: 10.1108/IJCHM-09-2014-0454.
- Houliort, N., L. Philippe, F., J. Vallerand, R., & Ménard, J. (2013). On passion and heavy work investment: Personal and organizational outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 25-45. doi: 10.1108/JMP-06-2013-0155.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89. doi: 10.1016/j.jvb.2016.07.004.
- Huang, Y. (2015). *How Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation Affect Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross-cultural Study in the United States and China*. Dissertação de doutoramento em Filosofia. Texas A&M International University.
- Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and innovation management*, 16(3), 299-306. doi: 10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 44-64. doi: 10.1002/job.677.
- Imran, R., Allil, K., & Mahmoud, A. B. (2017). Teacher's turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational commitment. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 828-842. doi: 10.1108/IJEM-05-2016-0131.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302. doi: 10.1348/096317900167038.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 44(5), 1039-1050. doi: 10.2307/3069447.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 205. doi: 10.3390/su9020205.
- Klaeijnsen, A., Vermeulen, M., & Martens, R. (2018). Teachers' innovative behaviour: The importance of basic psychological need satisfaction, intrinsic motivation, and occupational self-efficacy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 62(5), 769-782. doi: 10.1080/00313831.2017.1306803.

- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296. doi: 10.1108/EUM0000000005660.
- Kline, R. B. (2011) *Methodology in the Social Sciences: Principles and practice of structural equation modeling* (3rd edition). New York: Guilford Press.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15(1), 79-102. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.12.006.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004.
- Lalande, D., Vallerand, R. J., Lafrenière, M. A. K., Verner-Filion, J., Laurent, F. A., Forest, J., & Paquet, Y. (2015). Obsessive passion: A compensatory response to unsatisfied needs. *Journal of Personality*, 85(2), 163-178. doi: 10.1111/jopy.12229.
- Lavigne, G. L., Forest, J., Fernet, C., & Crevier-Braud, L. (2014). Passion at work and workers' evaluations of job demands and resources: A longitudinal study. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(4), 255-265. doi: 10.1111/jasp.12209.
- Lau, D., & Liden, R. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130-1138. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1130.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of applied psychology*, 86(1), 114-121. doi: 10.1037//0021-9010.86.1.114.
- Liu, D., Chen, X.-P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294-309. doi:10.1037/a0021294.
- Loureiro, L. M. D. J., & Gameiro, M. G. H. (2011). Interpretação crítica dos resultados estatísticos: para lá da significância estatística. *Revista de Enfermagem Referência*, (3), 151-162.
- Mageau, G. A., Carpentier, J., & Vallerand, R. J. (2011). The role of self-esteem contingencies in the distinction between obsessive and harmonious passion. *European Journal of Social Psychology*, 41(6), 720-729. doi:10.1002/ejsp.798.
- Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S. J., Lacaille, N., Bouffard, T., & Koestner, R. (2009). On the development of harmonious and obsessive passion: The role of autonomy support, activity specialization, and identification with the activity. *Journal of Personality*, 77(3), 601-646. doi: 10.1111/j.1467-6494.2009.00559.x.
- Maroco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5^a Edição). Pero Pinheiro: Repot Number.
- Marsh, H. W., Vallerand, R. J., Lafrenière, M.-A. K., Parker, P., Morin, A. J. S., Carbonneau, N., Jowett, S., Bureau, J. S., Fernet, C., Guay, F., & Salah Abduljabbar, A. S. (2013). Passion: Does one scale fit all? Construct validity of two-factor passion scale and psychometric invariance over different activities and languages. *Psychological Assessment*, 25(3), 796-809. doi: 10.1037/a0032573.
- Martín, P., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model?. *Psicothema*, 19(4), 621-626.
- McAllister, C. P., Harris, J. N., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2017). Got Resources? A Multi-Sample Constructive Replication of Perceived Resource

- Availability's Role in Work Passion–Job Outcomes Relationships. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 147-164. doi: 10.1007/s10869-016-9441-1.
- McAuley, E., Duncan, T., & Tammen, V. V. (1987). Psychometric properties of the Intrinsic Motivation Inventory in a competitive sport setting: A confirmatory factor analysis. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 60(1), 48-58. doi: 10.1080/02701367.1989.10607413.
- McAuley, E., Wraith, S., & Duncan, T. E. (1991). Self-Efficacy, Perceptions of Success, and Intrinsic Motivation for Exercise. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(2), 139–155. doi:10.1111/j.1559-1816.1991.tb00493.x.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842.
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y., & Liu, Z. Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 354-363. doi: 10.1016/j.jvb.2012.09.002.
- Mumford, M. D., Hunter, S. T., & Byrne, C. L. (2009). What Is the Fundamental? The Role of Cognition in Creativity and Innovation. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(03), 353–356. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01158.x.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2): 247-259. doi: 10.1037/0033-2909.126.2.247.
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12), 1-20. doi: 10.3390/su10124418.
- Nimon, K., & Zigarmi, D. (2015). The Work Cognition Inventory: Initial Evidence of Construct Validity for the Revised Form. *Journal of Career Assessment*, 23(1), 117–136. doi:10.1177/1069072714523241.
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103-113. doi: 10.5039/jwop2019a12.
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.403.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. doi:10.1037/h0037335.
- Rani, R., & Desiana, P. M. (2019). The Impact of Owners' Intrinsic Motivation and Work-Life Balance on SMEs' Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment. *International Journal of Business*, 24(4), 393-411.

- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Empenhamento(s) organizacional(is): Dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(2), 207-226.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1), 53-75. doi: 10.1108/09534810810847039.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. doi:10.1037/0021-9010.86.5.825.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037110003-066X.55.1.68.
- Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*, 1-12. doi: 10.1016/j.hitech.2019.100350.
- Salessi, S., Omar, A., & Vaamonde, J. D. (2017). Conceptual considerations of work passion. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 165-178. doi: 10.22235/cp.v11i2.1488.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248.
- Schimmack, U., Schupp, J., & Wagner, G. G. (2008). The Influence of Environment and Personality on the Affective and Cognitive Component of Subjective Well-being. *Social Indicators Research*, 89(1), 41–60. doi: 10.1007/s11205-007-9230-3.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607. doi: 10.5465/256701.
- Senécal, C., Vallerand, R. J., & Guay, F. (2001). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Toward a Motivational Model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(2), 176–186. doi: 10.1177/0146167201272004.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007.
- Sumer, N., Karanci, A. N., Berument, S. K., & Gunes, H. (2005). Personal resources, coping self-efficacy, and quake exposure as predictors of psychological distress following the 1999 earthquake in Turkey. *Journal of Traumatic Stress*, 18(4), 331–342. doi:10.1002/jts.20032
- Tabachnick, G., & Fidell, L. (2014). *Using Multivariate Statistics* (6th edition). Essex, UK: Pearson.
- Thibault-Landry, A., Egan, R., Crevier-Braud, L., Manganelli, L., & Forest, J. (2018). An empirical investigation of the employee work passion appraisal model using self-determination theory. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 148-168. doi: 10.1177/1523422318756636.

- Thorgren, S., Wincent, J., & Sirén, C. (2013). The influence of passion and work–life thoughts on work satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), 469-492. doi: 10.1002/hrdq.21172.
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 1–13. doi:10.1037/0708-5591.49.1.1.
- Vallerand, R. J. (2010). On passion for life activities: The Dualistic Model of Passion. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 97-193). New York, NY: Academic Press.
- Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion. A dualistic model*. New York: Oxford University Press.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 756-767. doi: 10.1037/0022-3514.85.4.756.
- Vallerand, R. J., & Houffort, N. (2003). Passion at Work: Toward a New Conceptualization. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging Perspective on Values in Organizations* (pp. 175-204). Charlotte: Information Age Publishing.
- Vallerand, R. J., Houffort, N., & Forest, J. (2014). Passion for work: Determinants and outcomes. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 85-105). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L., & Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of personality*, 78(1), 289-312. doi: 10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x.
- Vallerand, R. J., Salvy, S.-J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M. E., & Blanchard, C. (2007). On the Role of Passion in Performance. *Journal of Personality*, 75(3), 505–534. doi:10.1111/j.1467-6494.2007.00447.x.
- Vallerand, R. J., & Verner-Filion, J. (2013). Making people's life most worth living: On the importance of passion for positive psychology. *Terapia psicológica*, 31(1), 35-48. doi: 10.4067/S0718-48082013000100004.
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 69-78. doi: 10.1016/j.jvb.2012.11.005.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002. doi: 10.1348/096317909X481382.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-424. doi:10.1111/1464-0597.00951.
- West, M. A., Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work*. Chichester, England: Wiley.
- Yağar, F., & Dökme, S. (2019). The relationship between organizational commitment and demographic variables of physicians in public institutions. *International Journal of Healthcare Management*, 12(1), 81-86. doi: 10.1080/20479700.2017.1406678.

- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823. doi: 10.1080/09585192.2013.763844.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91-106. doi: 10.1108/IJSSP-02-2014-0010.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128. doi: 10.5465/amj.2010.48037118.
- Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*, 54(10), 2393-2412. doi: 10.1108/MD-01-2016-0007.
- Zigarmi, D., Galloway, F. J., & Roberts, T. P. (2018). Work locus of control, motivational regulation, employee work passion, and work intentions: An empirical investigation of an appraisal model. *Journal of Happiness Studies*, 19(1), 231-256. doi: 10.1007/s10902-016-9813-2.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300-326. doi: 10.1177/1534484309338171.

ANEXOS

ANEXO A. Instrumento.

O meu nome é Maria Inês Evangelista, sou estudante do Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações na Universidade do Algarve e encontro-me a realizar a dissertação de mestrado sob a orientação da professora Doutora Joana Vieira dos Santos.

O estudo procura analisar algumas dimensões organizacionais e as suas repercussões nos empregados.

A sua participação na presente investigação será importante, mas voluntária, pelo que poderá interrompê-la a qualquer momento. É, ainda, importante de referir que todos os dados recolhidos serão tratados garantindo a sua confidencialidade e o sigilo das suas respostas.

Por favor, leia atentamente cada uma das questões e responda a todas.

Se tiver alguma dúvida no preenchimento do presente questionário poderá contactar-nos através do e-mail a51865@ualg.pt ou jcsantos@ualg.pt.

Concorda em participar na investigação?

Sim. Declaro que depois de devidamente informado(a), aceito participar na investigação.....

Não. Rejeito participar na investigação.....

Dados Sociodemográficos

1. Género

Masculino.....

Feminino.....

2. Idade_____ (anos)

3. Estado Civil

Solteiro(a).....

União de Facto.....

Casado(a).....

Divorciado(a).....

Viúvo(a).....

4. Nacionalidade

Portuguesa.....

Outra.....

5. Naturalidade

- Minho, Douro e Trás os Montes.....
- Área Metropolitana do Porto.....
- Beiras, Estremadura e Ribatejo.....
- Área Metropolitana de Lisboa.....
- Alentejo e Algarve.....
- Ilhas (Madeira e Açores)

6. Habilitações Literárias

Se possuir mais do que uma, **responda somente àquela** que for academicamente mais elevada.

- Ensino Primário.....
- Ensino Básico.....
- Ensino
Secundário.....
- Licenciatura.....
- Pós-
Graduação.....
- Mestrado.....
- Doutoramento.....

7. Atividade Profissional

8. Tempo na Empresa (em anos)

9. Exerce cargo de chefia?

Sim.....

Não.....

Pense na sua atividade profissional e empresa/organização de trabalho

As seguintes afirmações referem-se à sua atividade profissional. Indique o grau em que concorda com as afirmações, considerando uma escala crescente de **1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente)**.

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

	DT						CT
1. Esta atividade permite-me viver uma variedade de experiências.	1	2	3	4	5	6	7
2. As coisas novas que eu descubro com esta atividade permitem-me apreciá-la ainda mais.	1	2	3	4	5	6	7
3. Esta atividade permite-me viver experiências memoráveis.	1	2	3	4	5	6	7
4. Esta atividade reflete as qualidades de que eu gosto em mim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta atividade está em harmonia com outras atividades na minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
6. Para mim é uma paixão, que ainda consigo controlar.	1	2	3	4	5	6	7
7. Estou completamente envolvido(a) com esta atividade.	1	2	3	4	5	6	7
8. Não consigo viver sem esta atividade.	1	2	3	4	5	6	7
9. A ânsia é muito forte. Não consigo evitar realizar esta atividade.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tenho dificuldade em imaginar a minha vida sem esta atividade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Estou emocionalmente dependente desta atividade.	1	2	3	4	5	6	7
12. Tenho dificuldades em controlar a minha necessidade de realizar esta atividade.	1	2	3	4	5	6	7
13. Tenho um sentimento quase obsessivo por esta atividade.	1	2	3	4	5	6	7
14. O meu estado de espírito depende da minha capacidade para realizar esta atividade.	1	2	3	4	5	6	7

Para cada uma das afirmações, indique o grau de concordância. Considere uma escala crescente de **1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente)**.

	DT					CT
1. Quando o trabalho é stressante, sou capaz de manter (tinha conservar) a minha energia	1	2	3	4	5	
2. No meu trabalho, tenho à minha disposição os equipamentos e as pessoas suficientes.	1	2	3	4	5	
3. No trabalho, quando sinto que a minha energia está a acabar, consigo fazer com que os outros assumam alguma das atividades.	1	2	3	4	5	
4. Quando o trabalho se torna excessivo, sou capaz de me afastar um tempo suficiente para recuperar a minha força.	1	2	3	4	5	
5. No trabalho, quando as coisas ficam agitadas, sou capaz de equilibrar o meu ritmo.	1	2	3	4	5	
6. No trabalho, sou capaz de mudar o meu comportamento para garantir que não esgote as minhas energias.	1	2	3	4	5	

Indique, segundo a seguinte escala, **com que frequência é que no seu trabalho...**

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Com bastante frequência	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5	6

1. Procura oportunidades para melhorar um processo, tecnologia, produto, serviço ou relacionamento profissional existente?	1	2	3	4	5	6
2. Reconhece oportunidades para fazer uma diferença positiva no seu trabalho, departamento, organização ou com os clientes?	1	2	3	4	5	6
3. Presta atenção a problemas não rotineiros no seu trabalho, departamento, organização ou mercado?	1	2	3	4	5	6
4. Cria ideias ou soluções para resolver problemas?	1	2	3	4	5	6
5. Define problemas de forma mais abrangente, com o intuito de obter mais conhecimentos sobre eles?	1	2	3	4	5	6
6. Experimenta novas ideias e soluções?	1	2	3	4	5	6
7. Testa ideias ou soluções para resolver necessidades não satisfeitas?	1	2	3	4	5	6
8. Avalia as forças e as fraquezas de novas ideias?	1	2	3	4	5	6
9. Tenta persuadir os outros da importância de uma nova ideia ou solução?	1	2	3	4	5	6
10. Impulsiona novas ideias, de forma a que possam ser implementadas?	1	2	3	4	5	6
11. Arrisca novas ideias?	1	2	3	4	5	6
12. Implementa mudanças que parecem ser benéficas?	1	2	3	4	5	6
13. Elimina erros das novas abordagens ao aplicá-las a um processo, tecnologia, produto ou serviço existente?	1	2	3	4	5	6
14. Incorpora novas ideias para melhorar um processo, tecnologia, produto ou serviço existente em rotinas diárias?	1	2	3	4	5	6

Em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si? Procure ser o mais franco possível, respondendo de acordo com as suas reais ações e intenções.

Responda, por favor, de acordo com a seguinte escala:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6

1. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6
2. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6
3. Sinto-me <i>parte da família</i> da minha organização.	1	2	3	4	5	6
4. Sinto que, se recebesse uma melhor oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.	1	2	3	4	5	6
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	1	2	3	4	5	6
6. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	1	2	3	4	5	6
7. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6
8. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5	6
9. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicam.	1	2	3	4	5	6
10. Sinto-me em dívida para com a minha organização.	1	2	3	4	5	6
11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	1	2	3	4	5	6
12. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	1	2	3	4	5	6

Para cada afirmação, **pense na última tarefa que realizou na sua atividade profissional** e indique o grau de concordância. Considere a seguinte escala:

Não é de toda verdade	Um pouco verdade					Muito verdade	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Enquanto estava a trabalhar na tarefa, estava a pensar o quanto me estava a divertir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me senti nada nervoso por ter de realizar a tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Senti que era uma escolha minha realizar a tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Penso que sou bastante bom/boa nesta tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Achei a tarefa muito interessante.	1	2	3	4	5	6	7
6. Senti-me tenso ao realizar a tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
7. Penso que me saí bastante bem nesta atividade em comparação com outros colegas.	1	2	3	4	5	6	7
8. Foi divertido realizar a tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
9. Senti-me relaxado ao realizar a tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Diverti-me muito a realizar a tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
11. Não tive grande escolha em realizar a tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Estou satisfeito com a minha performance nesta tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
13. Estava ansioso enquanto realizava a tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
14. Achei a tarefa muito aborrecida.	1	2	3	4	5	6	7
15. Senti que estava a fazer o que queria enquanto estava a trabalhar na tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Senti-me bastante habilidoso(a)/qualificado(a) para esta tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
17. Achei a tarefa muito interessante.	1	2	3	4	5	6	7
18. Senti-me pressionado(a) ao realizar a tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
19. Senti que precisava/ necessitava/ tinha de fazer a tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
20. Descreveria a tarefa como muito agradável.	1	2	3	4	5	6	7
21. Realizei a tarefa porque não tive escolha.	1	2	3	4	5	6	7
22. Depois de trabalhar nesta tarefa durante algum tempo, senti-me bastante competente.	1	2	3	4	5	6	7