COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2006, VOL. 12, N.º 2, 187-198

Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*)

Aristides Ferreira
Departamento de Psicologia, Universidade Lusíada de Lisboa

Carole Diogo
Universidade Lusíada de Lisboa

Mafalda Ferreira
Universidade Lusíada de Lisboa

Ana Catarina Valente
Universidade Lusíada de Lisboa

Resumo. Esta investigação tem como objectivo a construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho para a população portuguesa. A ausência de instrumentos para medir várias dimensões da motivação levou ao desenvolvimento e elaboração desta escala de motivação. A escala integra 28 itens decorrentes de uma pesquisa teórica que contempla algumas teorias da motivação. Participaram nos estudos de validação da escala 444 colaboradores de empresas de novas tecnologias de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 19 e os 34 anos. A escala apresenta bons índices de consistência interna (valores entre 0.72 e 0.84) e uma análise factorial que revelou a existência de uma estrutura tetrafactorial com 49% de variância explicada: motivação com a organização do trabalho, motivação com realização e poder, motivação de desempenho e motivação associada ao envolvimento. Espera-se ainda que novos estudos possam ser desenvolvidos a partir desta mesma escala.
Palavras-chave: Motivação, produtividade, avaliação.

1. Introdução

Um estudo realizado em 2002 (Ferreira, *no prelo*), demonstra que, em Portugal, os poucos instrumentos para medição da motivação resumem-se aos questionários dos motivos de McClelland,

Endereço: Departamento de Psicologia, Universidade Lusíada de Lisboa, Rua da Junqueira 188/198, 1349-01 Lisboa. E-mail: aristides@lis.ulusiada.pt

desenvolvidos e validados por Rego (2000). Apesar disso, a motivação tem sido uma das dimensões mais referenciadas nos vários contextos de intervenção dos psicólogos (Rego, 2000). Neste aspecto, considera-se importante desenvolver uma escala que, pelas suas características, meça várias dimensões associadas à motivação no trabalho.

A motivação no trabalho encontra-se em muitos estudos associada à componente da produtividade organizacional (Cunha & Marques, 1990). As empresas, procurando encontrar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e consequentemente dêem respostas mais eficazes face aos indicadores de performance organizacional.

O estudo da motivação no trabalho considera as condições de trabalho responsáveis pelos objectivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho. No âmbito desta investigação foram propostos alguns modelos teóricos que permitem compreender as dinâmicas associadas aos factores de motivação laboral. Neste sentido, não sendo possível integrar todas as teorias de motivação, será dada uma ênfase especial à teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980), teoria das necessidades aprendidas de David McClelland (1975, 1987, 1989), teoria do *Goal Setting* (Locke & Latham, 1990) e os processos de envolvimento organizacional de Allen e Meyer (1990). Estas teorias sustentarão teoricamente um estudo, cujo intuito visa o desenvolvimento de uma escala que permita identificar várias dimensões de motivação associada ao trabalho. Espera-se ainda que este instrumento de avaliação possua boas qualidades métricas e assim possa corresponder às expectativas dos técnicos que avaliam a motivação dos recursos humanos em contexto laboral.

1.1. *Motivação com a organização do trabalho segundo a perspectiva teórica de Hackman e Oldham.*

De acordo com Hackman e Oldham (1980), os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como afectam a motivação no local de trabalho. Neste propósito, existem cinco características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e "*feedback*".

A variedade de funções, identidade e significado das tarefas reflectem a forma como o trabalho se encontra estruturado, dependem dos conhecimentos associados ao trabalho (Skinner, 1989) e consequentemente afectam a motivação (Hackman & Oldham, 1980). Assim, estas características estão relacionadas com a importância atribuída às tarefas, bem como contribuem para uma maior satisfação no trabalho através da motivação intrínseca.

Por outro lado, quando os trabalhos permitem alguma autonomia, os empregados relacionam a *performance* com os seus esforços e decisões, na medida em que o trabalhador sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. Caso não haja autonomia, deixa de haver ligação entre *performance* e os esforços, neste caso, o *feedback* pode ser usado para ajudar os empregados na ligação entre comportamentos e *performance* no trabalho, permitindo ao trabalhador ter conhecimento dos

resultados do seu trabalho. Estas variáveis influenciam as relações entre características do trabalho e os estados psicológicos associados à motivação (Hackman & Oldham, 1980).

1.2. *Motivação de realização e poder segundo a Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland*

A abordagem motivacional de McClelland (1989) revela que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho, são elas: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

Relativamente à necessidade de realização, esta pode definir-se como um impulso de realização em direcção a um conjunto de padrões, em que se insere o desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição. Para McClelland (1987), os indivíduos com esta necessidade gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas. Têm ainda tendência para propor objectivos exigentes e assumir riscos calculados, valorizando o *feedback* relacionado com o seu desempenho.

A necessidade de poder relaciona-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros. Esta necessidade representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas. Sendo assim, uma elevada motivação para o poder associa-se a actividades competitivas e assertivas, implicadas no interesse dos indivíduos em alcançar prestígio e reputação (McClelland, 1975).

A terceira e última grande necessidade é a afiliação e consiste no desejo e vontade de ter amizades e ser aceite por outras pessoas. É assim definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afectivo positivo com os outros. Os sujeitos com um elevado grau desta necessidade normalmente preferem situações mais cooperantes do que competitivas e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão (McClelland, 1989).

Em suma, o comportamento das pessoas é afectado por estas necessidades ou motivos, presumindo-se que possam ser apreendidas e apresentem características semelhantes aos traços da personalidade. Têm ainda alguma consistência ao longo do tempo e afiguram-se como resistentes à mudança (McClelland, 1989).

A limitação deste modelo prende-se com o facto das necessidades, apesar de tudo, variarem inter e intra-individualmente ao longo dos tempos. Isto porque, de acordo com McClelland (1987), estas necessidades são adquiridas pela cultura de uma sociedade.

1.3. *Motivação para o desempenho*

Uma das teorias mais fortes na psicologia do comportamento é a *Goal Setting Theory* de Locke e Latham (1990) e consiste em estabelecer objectivos e fixar um padrão ou meta orientadora para a acção.

Para Locke (1987) a teoria reflecte uma das técnicas motivacionais mais simples e eficazes. Neste âmbito, refere a possibilidade dos mecanismos que influenciam a motivação no trabalho serem mediados pela existência de objectivos.

O estabelecimento de objectivos aumenta sistematicamente quer a motivação, quer a *performance* e tem grandes impactos na percepção do progresso (as pessoas conseguem quantificar o que estão a evoluir). Esta técnica tem ainda impacto na auto-eficácia e na auto-avaliação.

Segundo os autores (Locke & Latham, 1990), durante o desempenho das tarefas, as pessoas comparam a sua *performance* com os objectivos e, neste sentido, podem acontecer duas situações:

1) Auto-avaliações positivas que melhoram a auto-eficácia e reforçam a motivação;

2) Auto-avaliações discrepantes entre objectivos e *performance*, que levam à insatisfação.

Desta forma, para os objectivos funcionarem têm que ser específicos, e conseguir definir um padrão de *performance* que possibilite o aumento da motivação e auto-eficácia. Os objectivos específicos aumentam ainda a eficácia se forem seguidos de recompensa, resultando níveis mais elevados de motivação intrínseca (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

Porter e colaboradores (1974) afirmam ainda que os objectivos específicos poderão originar melhores níveis de desempenho se ajudarem os indivíduos a focalizar a atenção e o esforço.

As investigações realizadas (Locke & Lathan, 1990) permitem concluir igualmente a não existência de diferenças significativas entre o desempenho de grupo sem objectivos definidos e o de grupo com objectivos do género "faça o melhor que puder".

Os objectivos devem ainda obedecer a critérios de proximidade, na medida em que objectivos de curto termo têm mais impacto na acção e na motivação que os de longo termo. Curiosamente, outros estudos (Mowday, 1982) revelam que o critério proximidade afecta a motivação tanto em crianças, como adultos.

No que concerne ao grau de dificuldade, os objectivos devem ser difíceis, ou seja, implicar algum esforço mas que não sejam impossíveis de atingir. Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) consideram que aumentando a dificuldade do objectivo, aumenta-se o grau desafiante, sendo assim possível esperar um aumento do esforço realizado e consequentemente aumentar os índices de motivação dos colaboradores.

Por último, o *feedback* sobre o grau de realização dos objectivos aumenta a motivação e por conseguinte a produtividade dos trabalhadores. Após inúmeras experiências (Becker, 1992), concluiu-se que o *feedback* enquanto factor isolado é insuficiente para melhorar o nível de desempenho numa tarefa. A sua conjugação com a existência de objectivos produz melhorias de desempenho superiores às da condição objectivo/ausência de *feedback*.

Definir objectivos parece, de acordo com Locke e Latham (1990), a forma mais indicada de motivar os trabalhadores e de melhorar os seus níveis de desempenho. No entanto, é fundamental que haja *commitment* (empenhamento) no desempenho das tarefas. Neste propósito, torna-se importante compreender os pressupostos teóricos inerentes às teorias que explicam a motivação para o envolvimento.

1.4. *Motivação para o envolvimento*

Nos últimos anos, e, no que concerne ao envolvimento organizacional, destaca-se o modelo de conceptualização do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990). O modelo reúne

três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceptuais do comprometimento, sendo conhecidas como as dimensões afectivas, instrumental e normativa.

Segundo estes autores (Allen & Meyer, 1990), a abordagem afectiva contempla uma forte crença na aceitação dos valores e objectivos da organização. Parte do princípio que o colaborador está disposto a desenvolver um esforço considerável em prol da organização, no sentido de manifestar o seu desejo em tornar-se um membro da empresa.

A abordagem instrumental reenvia para a importância das questões sociológicas. Neste sentido, o envolvimento é então descrito como um comprometimento implicado nas acções de cada indivíduo na organização. Desta forma, os colaboradores permanecem na organização pela avaliação dos custos benefícios que estão associados à sua saída da empresa (Allen & Meyer, 1991).

Por último, a abordagem normativa apoiando-se nos trabalhos de Wiener (1982), defende que as pessoas comprometidas exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral desenvolvê-los. A percepção dos indivíduos acerca de uma acção em concreto deriva das suas pressões normativas. Isto é, da cultura da empresa e daquilo que é considerado enquanto padrão típico de comportamento na organização.

Para Allen e Meyer (1993), os colaboradores sentem-se envolvidos com a organização se desenvolverem um forte comprometimento afectivo, demonstrando nesse âmbito que permanecem na organização porque efectivamente estão implicados afectiva e emocionalmente com esta última.

O envolvimento é então uma medida determinante na produtividade e que parece estar associada enquanto elemento que contribui fortemente para a motivação no trabalho (Allen & Meyer, 1997).

1.5. *Objectivos do estudo*

De acordo com Ferreira (*no prelo*), existem poucos instrumentos para avaliação da motivação em contexto organizacional. Neste sentido, o presente artigo, baseando-se em algumas teorias clássicas da motivação (Hackman & Oldham, 1980; McClelland, 1975, 1987, 1989; Locke & Latham, 1990; Allen & Meyer, 1990), tem como objectivo a criação e desenvolvimento de um instrumento de avaliação psicológica que meça a motivação no trabalho. Pretende-se apresentar as qualidades métricas da escala ao nível da sensibilidade, fidelidade e validade. Por último, é intuito do estudo, a avaliação de eventuais diferenças para as dimensões de motivação no que concerne à variável género e categoria profissional.

Tratando-se da construção de um instrumento de avaliação, pretende-se lançar "pistas" para novos estudos de validação, que atestem e reforcem os resultados evidenciados pelos autores.

2. Metodologia

2.1. *Sujeitos*

Participaram neste estudo 444 colaboradores de uma empresa de telecomunicações que opera no território nacional. Trata-se de uma amostra (Tabela 1) que procurou abranger sujeitos do norte,

Tabela 1
Caracterização da amostra em termos de género e categoria profissional

Género	**N**	**%**	**Categoria Profissional**	**N**	**%**
Masculino	52	11.70	Administrativa	24	5.40
Feminino	392	88.30	Técnica	384	86.50
			Chefia/Direcção	36	8.10

centro e sul do país. Destes, 52 são do sexo masculino (11.7%) e 392 pertencem ao sexo feminino (88.3%). A média de idades ronda os 24 anos, o que demonstra ser uma amostra de colaboradores bastante jovem. De referir ainda que 384 colaboradores desenvolve funções de âmbito técnico (86.5%). Os restantes 36 encontram-se a desempenhar funções de chefia/direcção (8.1%), sendo que os administrativos apenas constituem 5.4% da amostra, com 24 colaboradores.

2.2. *Instrumento*

Para a construção desta escala de motivação desenvolveram-se inicialmente 65 itens a partir da revisão da literatura (Hackman & Oldham, 1980; McClelland, 1975, 1987, 1989; Locke & Latham, 1990; Allen & Meyer, 1990). Neste aspecto, procurou-se elaborar itens tendo em conta as características de pessoas fortemente orientadas para cada um dos aspectos de motivação defendidos na literatura. Aplicou-se o pré-teste a 112 indivíduos e, mediante análise factorial com extracção de factores pelo critério de Kaiser (*eigenvalues* superiores a 1), obtiveram-se alguns factores saturados em apenas um ou dois itens. Por sugestão de Hakstian, Rogers e Cattell (1982) esses factores foram retirados. Neste sentido, fizeram-se algumas tentativas até encontrar uma matriz factorial condicente com a teoria utilizada no estudo. Ainda seguindo a sugestão de Ford, MacCallum e Tait (1986), retiraram-se os itens cujas saturações eram superiores a 0.40 em mais do que um factor. Este procedimento permitiu a formação de uma escala tetrafactorial constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho. Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em vista a organização do trabalho, os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associados à motivação para o desempenho. As questões 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam dimensões referentes aos motivos de realização e poder. Por último, os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, reportam-se a aspectos de motivação ligados ao envolvimento. Todos estas afirmações encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco tipos de respostas alternativas, cujos posicionamentos de resposta oscilam entre os pólos, 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não discordo nem concordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente. Dos 28 itens que compõem a escala, alguns encontram a pergunta formulada na negativa, pelo que deverão ser invertidos. Encontram-se nesta situação os itens 8, 20 e 28.

2.3. *Procedimento*

O questionário foi inicialmente apresentado aos responsáveis da empresa e pedido a sua colaboração

e autorização para a aplicação do mesmo. Posteriormente, e face à impossibilidade de deslocação dos autores deste estudo, às diversas lojas, ficou advertido que os questionários seriam distribuídos pelos responsáveis de cada sector de loja (Zona Norte, Centro e Sul), os quais fariam a distribuição pelos seus colaboradores. Nesta distribuição foi utilizado o correio interno da empresa referida. Após aplicados e devidamente preenchidos, os questionários foram entregues pela mesma via.

3. Estudo psicométrico da escala

3.1. *Sensibilidade*

De acordo com os valores de *skewness* e *kurtosis* presentes na Tabela 2 para as 4 sub-escalas do questionário, obtiveram-se valores próximos de zero, que podem ser associados a uma distribuição normal. Sendo assim, este instrumento possui uma boa capacidade para discriminar os sujeitos face às dimensões a avaliar.

Tabela 2
Estatística descritiva das quatro sub-escalas do questionário

Sub-escalas	**Média**	**Desvio Padrão**	**C. Skewness**	**C. Kurtosis**
Organização Trabalho	3.47	0.70	-0.41	0.35
Desempenho	3.61	0.60	-0.33	0.54
Realização/Poder	3.87	0.63	-0.76	1.83
Envolvimento	3.84	0.56	-0.31	-0.46

3.2. *Fidelidade*

Obteve-se um indicador do grau de fidelidade das sub-escalas através do método da consistência interna com recurso ao coeficiente α Cronbach (Tabela 3). O valor obtido pelas 4 sub-escalas oscila entre 0.72 e 0.84, pelo que se pode concluir que a escala possui consistência interna.

3.3. *Validade*

Para o estudo da validade recorreu-se ao método da análise factorial para estudar a validade de constructo mediante uma análise factorial de componentes principais com rotação *varimax*.

Obteve-se uma estrutura tetrafactorial que no seu conjunto explica 49.021% da variância dos resultados (Tabela 3).

O primeiro factor toma a designação de "Motivação com a organização do trabalho", o segundo factor com um peso menor toma a designação de "Motivação para o desempenho", o terceiro factor da escala designa-se por "Motivação de realização e poder" e por último o quarto factor toma a designação de "Envolvimento".

Tabela 3
Matriz factorial da escala

Itens	**Factor I**	**Factor II**	**Factor III**	**Factor IV**
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	**0.735**	0.156	0.099	0.229
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	**0.726**	-0.030	0.057	0.437
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	**0.724**	0.010	-0.118	0.125
13. O "*feedback*" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.	**0.660**	0.161	0.148	0.111
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	**0.651**	0.104	-0.024	-0.013
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	**0.640**	0.085	0.045	0.134
25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	**0.455**	0.046	0.362	0.263
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	0.194	**0,825**	0.165	0.115
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	0.144	**0,800**	0.083	-0.012
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	0.255	**0.724**	-0.058	-0.038
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	0.346	**0.677**	0.036	-0.046
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	-0.055	**0.480**	-0.042	0.166
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	0.035	**0.474**	0.216	0.211
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	-0.068	**0.407**	0.089	-0.020
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	0.115	0.091	**0.769**	0.168
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	-0.061	0.231	**0.754**	0.105
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	-0.078	0.307	**0.751**	0.088
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	-0.011	0.023	**0.682**	0.236
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.	0.206	-0.214	**0.593**	-0.083
23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	0.139	0.210	**0.545**	-0.353
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	0.011	-0.010	**0.411**	0.156
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	0.216	0.206	0.101	**0.650**
8. Considero o meu trabalho monótono.	0.308	0.000	0.122	**0.621**
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	0.279	0.094	0.008	**0,601**
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	-0.117	0.248	0.218	**0,573**
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	0.056	-0.031	0.022	**0,568**
24. Identifico-me com a função que desempenho.	0.290	0.255	0.158	**0.553**
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	0.081	-0.077	-0.038	**0.440**
Eigenvalue	6.222	3.234	2.440	1.830
% Variância explicada	22.221	11.549	8.714	6.537
Alpha de Cronbach	0.842	0.776	0.773	0.720

Verifica-se a formação de quatro componentes distintos com 49.02% da variância explicada, sendo que o primeiro factor (7 itens), explica 22.22% da variância e mede a motivação face à organização do trabalho. O segundo factor com 11.55% de variância explicada mede as motivações para o desempenho (7 itens). Com menor percentagem de variância explicada temos o terceiro factor que mede 8.71% da variância da escala e integra 7 itens que medem a motivação de realização e poder. Por último, com 7 itens temos um total de 6.54% de variância explicada que integra a dimensão que mede a Motivação face ao envolvimento.

4. Resultados diferenciais

4.1. *Variação da motivação em função do sexo e da idade*

Os resultados obtidos não mostraram diferenças significativas nas quatro sub-escalas para as variáveis sexo e idade. Pelo que, as variáveis sexo e idade não inferem ao nível dos valores de motivação no trabalho para a presente escala.

4.2. *Variação da motivação em função da categoria profissional*

Procurou-se encontrar diferenças significativas entre as diversas dimensões de motivação e as funções desempenhadas pelos colaboradores que compõem a amostra. Apenas foram encontradas diferenças significativas $F(2, 441)=7.47$, $p<0.05$ para a sub-escala que mede a motivação face à organização do trabalho. Os funcionários que desempenham funções técnicas apresentam valores médios mais elevados ($M=3.51$, $DP=0.71$) que os colaboradores das funções administrativas ($M=2.95$, $DP=0.55$). Também os elementos da amostra que desempenham funções de chefia/direcção apresentam índices de motivação mais elevados ($M=3.41$, $DP=0.53$) que os funcionários administrativos. Como foi referido, não foram encontradas diferenças significativas para as restantes sub-escalas que contemplam a *Multi--Moti*.

5. Conclusão

Este artigo propõe-se a apresentar uma nova escala para medir várias dimensões de motivação no trabalho, bem como as qualidades métricas do instrumento e as normas que o integram para efeitos de cotação e avaliação em contexto laboral.

A escala consegue discriminar convenientemente bem os sujeitos, assegurando desta forma alguns critérios de sensibilidade. Apresenta ainda elevados índices de fidelidade, que variam entre 0.72 e 0.84, valores que atestam a elevada consistência interna da escala.

No que concerne à análise factorial, o instrumento apresenta quatro dimensões factorialmente distintas e que no seu total explicam 49.09% da variância da escala. Uma primeira dimensão mede

a organização no trabalho, a segunda, mede a motivação para o desempenho, a terceira, a motivação para o poder e realização e um último factor que avalia a motivação para o envolvimento.

Os estudos diferenciais demonstram apenas diferenças significativas ($p<0.05$) para a sub-escala de motivação para a organização do trabalho, sendo que os colaboradores de funções técnicas e de chefia/direcção apresentam valores de motivação mais elevados que os funcionários administrativos.

A amostra que compõe o estudo é maioritariamente constituída por colaboradores pertencentes ao sector das telecomunicações, pelo que recomenda-se em futuros estudos a aplicação a outros sectores económicos. Por outro lado, a amostra apresenta uma média de idades de 24 anos, sendo bastante jovem, logo, não representativa da população empregada portuguesa. De referir ainda que a grande maioria dos elementos que compõem a amostra pertencem ao sexo feminino e desempenham funções de cariz técnico, logo, seria conveniente aplicar este questionário numa amostra mais equilibrada do ponto de vista da distribuição do género e funções desempenhadas.

Apesar desta escala apresentar boas características métricas do ponto de vista da análise factorial, sugere-se, para futuros estudos, o recurso a outras técnicas para análise da validade, nomeadamente: validade convergente, divergente e preditiva. Considera-se importante o desenvolvimento de novas investigações, de forma a validar e confirmar os resultados obtidos, e, aferir se este instrumento representa uma mais valia no domínio da medição dos motivos. Espera-se que novos trabalhos possam assim contribuir para o desenvolvimento e melhoramento do instrumento apresentado.

Referências

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour, 49*, 252-276.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology, 66*, 32-40.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35*, 232-244.

Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. In M. V. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 637-686). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Cunha, M. P., & Marques, C. A. (1990). Relação entre Objectivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/ Satisfação. *Análise Psicológica, 8* (3), 295-304.

Davis, G. (1974). *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*. London: McGraw-Hill.

Ferreira, A. I. (no prelo). Situação da testagem psicológica em Portugal. *Psicologia, 3/4*.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2002). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. London: McGraw-Hill.

Ferris, R. G., & Rowland, M. K. (1991). *Research in Personnel and Human Resources Management*. London: London Editor.

Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: Critical review and analysis. *Personnel Psychologist, 39*, 292-314.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Hakstian, A. R., Rogers, W. T., & Cattell, R. B. (1982). The behaviour of number-of-factors rules with simulated data. *Journal of Marketing, 62*, 30-45.

Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 445-506). Palo Alto, CA: Consulting Publishing Press.

Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 75-157). Palo Alto, CA: Consulting Publishing Press.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.

McClelland, D. C. (1982). The need for power, sympathetic activation and illness. *Motivation and Emotion, 6* (1), 31-41.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist, 44*, 675-683.

McClelland, D. C. (1992). Motivational Configurations. In C. P Smith (Ed.), *Motivation and Personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 87-99). Cambridge: Cambridge University Press.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 14*, 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.

Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica, 18* (3), 335-344.

Skinner, B. F. (1989). *Recent issues in the analysis of behaviour*. Columbus: Merrill Publishing Company.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review, 7*, 418-428.

Weiner, B. (1989). *Human motivation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Abstract. The main goal of this research is to develop and validate a new multi-factor scale of working motivation for the Portuguese population. The lack of motivation measuring instruments lead to the development and elaboration of this motivation scale. It includes 28 items resulting from a theoretical

research project in motivational theories. The validation study was obtained from a sample of 444 workers from hi-tech enterprises of both sexes and with ages between 19 and 34 years. Results show high levels of internal consistence (reliability scores between 0,72 and 0,84) and a factorial analysis which revealed a tetrafactorial structure with 49% of explained variance: work structure motivation, achievement and power motivation, commitment motivation and goal-setting motivation. It is hope that future approaches and studies may result from this new factorial scale of motivation.

Key words: Motivation, productivity, evaluation.