

# MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA: PAPEL MEDIADOR DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

INTRINSIC MOTIVATION: CONSEQUENTS STUDY

Filipe Carneiro, Joana Vieira dos Santos

PSIQUE • E-ISSN 2183-4806 • VOLUME XIX • ISSUE FASCÍCULO 1  
1<sup>ST</sup> JANUARY JANEIRO - 30<sup>TH</sup> JUNE JUNHO 2023 • PP. 92-108

DOI: <https://doi.org/10.26619/2183-4806.XIX.1.5>

Submitted on 17.06.21 Submetido a 17.06.21

Accepted on 30.09.22 Aceite a 30.09.22

## Resumo

Nas últimas décadas, têm ocorrido mutações no poder sem precedentes, passado esse das instituições para os indivíduos, tanto dentro quanto fora do local de trabalho. Atualmente, em diversos meios, temos a possibilidade de escolher, quando, onde e o que iremos assistir, ler e ouvir, quais os conteúdos. Tudo isto sem estar limitado pelas decisões de programação dos canais televisivos, estações de rádio ou qualquer outra fonte de informação. Por exemplo, para fazer compras, já não é necessário fazer deslocações às superfícies comerciais, mas, em vez disso, selecionamos o que comprar através dos nossos telemóveis e as compras vão ter à nossa porta. Estas transformações também se verificaram no setor laboral, hoje, as pessoas em todos os setores mudam com mais frequência entre os empregos, não apenas com base na remuneração ou estabilidade, mas orientadas para encontrar um trabalho que seja gratificante, satisfatório e adequado aos seus valores e estilo de vida.

Ao ritmo que o paradigma empresarial se vai modificando, também as mentalidades se vão alterando. Presentemente, as pessoas são vistas como o elemento mais valioso da empresa, um elemento diferenciador, pois são elas que colocam os processos em prática e é delas que vêm os resultados. O desempenho e a produtividade passaram a estar associados ao bem-estar do profissional, tornando as relações mais humanas. As mudanças na gestão dos recursos humanos conduziram, a uma mudança de foco. Hoje não se trata de, como as empresas podem motivar ou incentivar funcionários, mas sim, como podem efetivamente estimular e promover a motivação de alta qualidade que vem de dentro dos funcionários. O desenvolvimento do empenhamento organizacional e da motivação intrínseca são destacados como a chave para um futuro de sucesso nas organizações e para a satisfação dos funcionários.

**Palavras-chave:** Motivação Intrínseca, Empenhamento Organizacional, Satisfação Profissional, Desempenho

## Abstract

Over the past few decades, there have been unprecedented shifts in power from institutions to individuals, both inside and outside the workplace. Currently, in various media, we have the possibility to choose, when, where and what we will watch, read and listen to, what content. All this without being limited by the programming decisions of TV channels, radio stations or any other source of information. For example, to shop, it is no longer necessary to travel to commercial areas, but, instead, select what to buy through our mobile phones and the purchases will be at our doorstep. These transformations have also taken place in the labor sector today, as people in all sectors change more often between jobs, not just based on salary or stability, but oriented towards finding work that is rewarding, satisfying and suited to their values and lifestyle.

At the rate that the business paradigm changes, so do mentalities change. Currently, people are seen as the most valuable element of the company, a differentiating element, as they are the ones who put the processes into practice and from them get the results. Performance and productivity are now associated with the professional's well-being, making relationships more human. Changes in human resource management have led to a change in focus. Today it is not about, how companies can motivate or encourage employees, but rather, they can stimulate and promote high quality motivation that comes from within employees. The development of organizational commitment and intrinsic motivation are highlighted as the key to a successful future in organizations and to employee satisfaction.

**Keywords:** Intrinsic Motivation, Organizational Engagement, Professional Satisfaction, Performance

## Introdução

No lugar das organizações terem um papel primordial na tarefa de gerar motivação no indivíduo, deve suceder o inverso, ou seja, para que o desenvolvimento de recursos humanos tenha sucesso, é necessário encontrar forma de tirar vantagens do quadro de referência interno do trabalhador. Isto é, permitir aos trabalhadores analisarem as experiências no local de trabalho, fazendo uso dos seus valores para distinguir o que é significativo e valioso. Será deste modo que se irá favorecer um maior comprometimento e motivação. Como poderá a organização auxiliar os indivíduos a encontrar o melhor rumo? A teoria da autodeterminação (Deci et al., 2017) é um modelo amplo de motivação, objetivos pessoais e bem-estar, apto para abordar o empenhamento e a motivação no local de trabalho de hoje. A referência fundamental desta teoria é o indivíduo e como as circunstâncias é o indivíduo e como as circunstâncias, como estilo de gestão e o contexto de trabalho, apoiam ou impedem a motivação e o bem-estar do indivíduo. Nesta perspetiva, a teoria da autodeterminação está em concordância com a mudança social para o *empowerment individual, representando uma abordagem baseada em evidências para a motivação e o envolvimento com o potencial de descontinuar o pensamento transaccional tradicional sobre a motivação no local de trabalho.*

A teoria da autodeterminação representa uma substancial base de evidências das ciências comportamentais, uma base de conhecimento que, geralmente carece da qualidade para esta finalidade, da maioria dos programas modernos de comprometimento de funcionários. Considerando que a grande maioria dos programas de comprometimento de funcionários não tem evidências para suportar suas abordagens, centenas de estudos empíricos nos últimos 40 anos demonstraram a validade dos princípios da teoria da autodeterminação. Na verdade, esta teoria apresentou como as bases motivacionais preveem resultados organizacionais importantes, como desempenho financeiro (Deci et al., 2017), retenção de talentos (Brock, 2015; Fowler, 2014), empenhamento afetivo (Becker et al., 2018; Olafsen et al., 2017) e bem-estar (Gagné & Deci, 2005; Vansteenkiste et al., 2007) entre outros indicadores de desempenho. Finalmente, a teoria da autodeterminação não descreve apenas uma estrutura clara para medição, mas também prescreve um modelo bem validado para tomar medidas para melhorar e sustentar a motivação e o envolvimento (Deci et al., 1989; Hardré & Reeve, 2009).

## Enquadramento teórico

### Motivação para o trabalho

O termo motivação deriva do latim *movere*, que indica movimento, ou pode fazer mover, ou seja, que determina ou está na origem de algo. As primeiras abordagens para entender a motivação humana datam da época dos filósofos gregos e focalizam-se no conceito de hedonismo, como a principal força motriz do comportamento. Considerando que indivíduos concentravam os seus esforços na busca do prazer e na prevenção da dor (Steers et al., 2004). Apesar do construto ser vastamente estudado, não existe consenso quanto à sua definição. Contudo, presenteemente, segundo Pinder (2005) a motivação pode ser definida como um estado energético, que tem origem em forças internas e externas, e que está na origem de um determinado comportamento com um objetivo, intenção, duração específicos. A motivação tem sido uma questão central e permanente no campo da psicologia, pois está no centro da regulação biológica, cognitiva e social. Sendo que, cada vez mais, a motivação para o trabalho é o foco principal da investigação, visto, procurar responder a questões fundamentais do mundo laboral, tais como, prever, compreender e influenciar a motivação no local de trabalho (Latham & Pinder, 2005). A motivação diz respeito a energia, direção, persistência em condições e meios distintos, ou seja, todos os aspetos de ativação e intenção (Ryan & Deci, 2000).

Igualmente de elevada importância, no mundo laboral, a motivação é altamente valorizada por causa das suas consequências, a motivação é sinónimo de produção. Deste modo, é possível identificar consenso na literatura, ao demonstrar que trabalhadores motivados são uma vantagem competitiva para as organizações, uma vez que existem evidências de serem mais produtivos, estarem mais satisfeitos e apresentarem índices mais elevados de bem-estar, serem mais esforçados e mais empenhados (Björklund et al., 2013; Dysvik & Kuvaas, 2011; Houliort et al., 2002; Slemp et al., 2018). Contrariamente, baixos níveis de motivação estão associados a maiores taxas de absentismo e a prejuízos na saúde dos trabalhadores, o que leva ao aumento de custos para a organização (Björklund et al., 2013). A motivação no trabalho, como todos os processos motivacionais, também está sujeita a mudanças em função das forças externas que compõem o

mundo de um indivíduo. O impacto do ambiente de trabalho sobre a motivação é bem reconhecido e fornece a base lógica para uma série de invenções organizacionais destinadas a aumentar a motivação dos funcionários.

De acordo com Kanfer e colegas (2008), ao nível mais amplo, a motivação para o trabalho é um processo psicológico que influencia o modo como o esforço e os recursos pessoais são alocados para as ações relativas ao trabalho, incluindo a direção, a intensidade e a persistência dessas ações. Mais especificamente, observamos os seguintes recursos: (1) A motivação varia dentro e entre os indivíduos e entre as situações para o mesmo indivíduo; (2) A motivação não é diretamente observável e deve ser inferida dos antecedentes e consequentes da pessoa e da situação; (3) A motivação é determinada pela combinação de características individuais e ambientais e representa um conjunto de processos psicológicos que conectam e integram essas forças; (4) A motivação está sujeita a mudanças, em função de forças internas e externas ao indivíduo, seja no ambiente de trabalho ou fora dele; (5) A principal característica do processo motivacional é a ligação entre as intenções e a orientação de recursos para ações específicas. As intenções e ações podem mudar rapidamente em função da mudança no indivíduo ou no ambiente e variam em termos de objetivo, escala de tempo e complexidade; (6) A aplicação dedicada de recursos para ações representa o meio principal de controle pessoal sobre o comportamento. Portanto, para mudar o comportamento, é preciso mudar a motivação.

Taxonomicamente, esta teoria enquadra-se nas teorias de processo, que procuram explicar como emerge um comportamento motivado. A teoria da autodeterminação tem ganho especial notoriedade no âmbito da motivação no trabalho. Esta corrente de investigação afirma que a motivação intrínseca resulta da congruência esperada entre o autoconceito e um ambiente ou atividade em particular (Deci & Ryan, 1985). Essa explicação sugere que a motivação intrínseca é impulsionada por percepções de prazer, interesse ou satisfação no trabalho. A teoria da autodeterminação seguiu essa visão cognitiva da motivação, sugerindo que as formas mais puras de motivação existem quando as pessoas experimentam autonomia, competência e pertença nas suas atividades (Ryan & Deci, 2000).

A Teoria da Autodeterminação propõe uma visão multidimensional da motivação e específica como se pode promover ou desencorajar os diferentes tipos de motivação. Gagné et al., 2015 distinguem três categorias principais de motivação: Em primeiro lugar, a amotivação, que é definida como a ausência de motivação para uma atividade (Deci et al., 2017). Em segundo lugar, a motivação intrínseca, este é um tipo específico de motivação autónoma. Refere-se a atividades para as quais a motivação está no próprio comportamento. Quando intrinsecamente motivado, são as experiências espontâneas de interesse e prazer decorrentes da atividade que fornecem as “recompensas”. A motivação intrínseca é um fenómeno humano omnipresente, sendo exemplo disso as brincadeiras das crianças, que se envolvem com entusiasmo em atividades sem recompensas externas ou estímulos. No entanto, a motivação intrínseca também é evidente nas atividades dos adultos, como o desporto e o lazer, e é surpreendentemente importante até mesmo no local de trabalho. Os funcionários podem estar intrinsecamente motivados para, pelo menos, partes dos seus empregos, se não para todos os aspetos destes, e quando intrinsecamente motivados, os indivíduos tendem a apresentar desempenho e bem-estar de elevada qualidade (Deci et al., 2017). Terceiro, a motivação extrínseca refere-se ao envolvimento na atividade por razões instrumentais, como receber recompensas e aprovação, evitar punições ou críticas, aumentar a autoestima ou alcançar um objetivo valorizado pessoalmente. Dada esta diversidade de razões

instrumentais, a teoria da autodeterminação especifica diferentes subtipos de motivação extrínseca, que variam consoante a sua internalização. A internalização refere-se a assumir uma atividade orientada por valores ou objetivos que foi inicialmente regulada por fatores externos, como recompensas ou punições, de modo que se torne regulada internamente (Ryan & Deci, 2000). A primeira forma de motivação extrínseca, que é completamente não internalizada, ou seja, os indivíduos percebem que não têm qualquer controlo sobre o seu trabalho, é a motivação extrínseca regulada. Refere-se a fazer uma atividade para obter recompensas ou evitar punições controladas por outros. Por sua vez, a motivação extrínseca introjetada refere-se à regulação do comportamento a partir de forças de pressão internas, como envolvimento do ego, vergonha e culpa, pois a motivação foi parcialmente interiorizada pelo indivíduo, por forma a adotar um determinado comportamento. Por fim, a motivação extrínseca identificada, os indivíduos realizam determinada atividade porque se identificam com esta, com seu valor ou significado e aceita-a como sua, de modo que esta forma de internalização está dependente da vontade do sujeito. A motivação extrínseca identificada difere da motivação intrínseca porque a atividade não é realizada por satisfação inerente, mas pelo valor instrumental que representa (Deci et al., 2017).

De acordo com esta teoria, as necessidades psicológicas de autonomia, competência e pertença atuam como orientadores para a motivação autónoma. Os fatores organizacionais contextuais, que facilitam a satisfação destas necessidades aumentam a motivação autónoma, bem como, uma série de outros resultados positivos dos funcionários. Segundo Deci e colegas (2017), o tipo de motivação que um indivíduo mobiliza no seu trabalho está diretamente relacionada com o seu desempenho e o seu bem-estar.

### **Empenhamento Organizacional**

O empenhamento organizacional é definido como, o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 1990). Ainda, segundo Herscovitch e Meyer (2002), o Empenhamento Organizacional refere-se ao grau em que um funcionário se identifica com os objetivos e valores da organização e está disposto a fazer esforços para ajudá-la a ter sucesso.

Maioritariamente, os estudos centraram-se em três componentes ou dimensões, o modelo dos três componentes desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Estas dimensões referem-se à ligação afetiva sentida para com a organização (dimensão afetiva), ao sentido de obrigação moral de permanecer na organização (dimensão normativo) e ao reconhecimento dos custos associados à sua saída (dimensão instrumental). Este modelo propõe que o empenhamento assume, simultaneamente, uma componente afetiva, instrumental e normativa. Assim, os colaboradores de uma organização estão empenhados através de relações de carácter emocional, de relações transacionais, baseadas num determinado retorno de acordo com o investimento pessoal e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização. Deste modo, O empenhamento organizacional é o estado psicológico determinado simultaneamente por estas três dimensões, que vão assumir diferentes intensidades e através do qual se “...(a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

De acordo com Meyer e Allen (1991), o empenhamento afetivo é visto como um vínculo emocional ou afetivo existente entre um funcionário e uma organização, supervisor ou grupo de

trabalho. Nesse caso, o empenhamento está enraizado no desejo de se identificar com a organização ou outra entidade relacionada ao trabalho, onde os funcionários se associam aos objetivos, missão ou visão dessa entidade. Os antecedentes desse tipo de empenhamento são geralmente características do trabalho, como um ambiente de trabalho estimulante, liderança eficaz e / ou vínculos gratificantes com os colegas de trabalho. Na ausência do vínculo emocional acima descrito, os funcionários podem desenvolver uma relação empenhada por meio de necessidades percebidas. Nesses casos, os funcionários podem pensar que, potencialmente, têm poucas alternativas de empregos, ou podem acreditar que as habilidades que desenvolveram não são extensíveis ao trabalho realizado em outras organizações. Os autores usam o termo empenhamento de continuidade/instrumental, para descrever este tipo de ligação organizacional, que se baseia num reconhecimento claro dos custos associados com a interrupção da atividade. A terceira dimensão de empenhamento descrita por Allen e Meyer (1990) é o empenhamento normativo. Nesse caso, o vínculo produzido está enraizado num sistema de crenças específico: os funcionários estão empenhados porque acreditam que é o curso de ação correto ou moralmente correto. Embora essa forma de empenhamento seja teórica e empiricamente menos desenvolvida do que o empenhamento afetivo ou instrumental, Allen e Meyer (1990) verificaram que, uma forte ética de trabalho e uma educação que destaca a lealdade a um empregador, são prováveis antecedentes desta forma de empenhamento.

Segundo este modelo podemos presumir que as pessoas mais empenhadas, afetiva e normativamente, são mais produtivas e demonstram melhor desempenho, sucedendo o oposto com indivíduos associados de forma mais instrumental. Enquanto, funcionários empenhados afetivamente experimentam um forte impulso interno e foco na promoção, levando ao desejo de atingir o nível máximo de realização sob os termos do seu compromisso, os funcionários empenhados instrumentalmente experimentam um forte impulso externo e foco na prevenção, levando-os a cumprir apenas os requisitos mínimos aceitáveis e necessários para permanecer com segurança na organização (Luchak & Gellatly, 2007)absenteeism, and job performance.

Alguns estudos apontam para a importância de várias atitudes e de variáveis contextuais (Allen & Meyer, 2000; Gómez-Salgado et al., 2019; Ho et al., 2011; Meyer & Herscovitch, 2001)and that commitment itself is a multidimensional construct. Unfortunately, there remains considerable disagreement, both within and across work commitment literatures (e.g., organizational, occupational, union. Na generalidade, de acordo com Rego et al. (2007), pode afirmar-se que os indivíduos desenvolvem laços afetivos e normativos mais fortes, e laços instrumentais mais fracos, quando:

- a) sentem que a organização os trata de modo justo, respeitador e apoiante;
- b) os seus líderes são confiáveis e estão recetivos às suas sugestões e participação;
- c) as tarefas que executam são desafiantes;
- d) dispõem de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal;
- e) os valores/cultura da organização refletem uma orientação humanizada;
- f) a organização atua de forma socialmente responsável perante a comunidade.

Como tal, aparentemente existem razões para acreditar que as organizações têm interesse em fomentar a criação de laços afetivos e normativos nos seus colaboradores.

O interesse dos investigadores com o empenhamento afetivo decorre, em parte, da sua associação com efeitos valiosos para os empregadores, como intenções de rotatividade, rotatividade atual, comportamento superior no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e até mesmo a saúde física e psicológica dos funcionários bem-estar (e.g. Langkamer & Ervin, 2008; Meyer et al., 2002)

### Satisfação Profissional

A *Affect Theory* (Edwin A. Locke, 1976) é sem dúvida o modelo mais famoso de satisfação no trabalho. A principal premissa desta teoria é que a satisfação é determinada pela discrepância entre o que se pretende num emprego e o que deste se obtém. Além disso, a teoria afirma que o valor de uma dada faceta do trabalho (por exemplo, o grau de autonomia numa posição) modera o grau de satisfação, ou insatisfação de uma pessoa quando as expectativas são, ou não são alcançadas. Quando uma pessoa valoriza uma faceta específica de um trabalho, tem mais impacto na sua satisfação, tanto positivamente, quando as expectativas são atendidas, quanto negativamente, quando as expectativas não são atendidas, em comparação com alguém que não valoriza essa faceta.

Schmitt e Bedeian (1982) indicaram que a satisfação no trabalho e o temperamento geral influenciam-se mutuamente. Ou seja, as disposições afetivas influenciam amplamente em que medida as pessoas estão satisfeitas e obtêm prazer dos seus empregos (assim como de outros aspetos das suas vidas) e, como a satisfação no trabalho é um importante domínio da vida, pode levar a uma satisfação geral com a vida e a um melhor ajustamento emocional.

Segundo Brief e Weiss (2002), a satisfação profissional é um julgamento avaliativo (positivo ou negativo), por parte do indivíduo, sobre a sua função ou relativamente a uma situação específica inerente ao seu trabalho. Assim, parece que a satisfação no trabalho pode ser abordada, pelo menos, de duas maneiras: (a) Se a satisfação no trabalho é vista como um julgamento avaliativo, o afeto no trabalho pode ser visto como um antecedente deste e (b) se é considerado que a satisfação no trabalho tem uma componente afetiva, o afeto no trabalho pode ser visto como um indicador da satisfação.

De salientar ainda o modelo do ciclo de alto desempenho (Locke & Latham, 1990), onde propõem que, grandes objetivos e autoeficácia, produzem elevado desempenho, o que, por sua vez, leva a recompensas, satisfação com o trabalho e empenhamento em objetivos futuros, que os autores denominam de “o ciclo de alto desempenho”. Segundo os autores a satisfação promove o comprometimento, o que significa que os indivíduos satisfeitos terão mais probabilidade do que os insatisfeitos de permanecerem na organização e aceitarem novos desafios que esta possa oferecer. Grandes desafios, por sua vez, irão produzir elevado desempenho.

Diversos estudos utilizam a satisfação para prever outros atributos dos funcionários, como desempenho, empenhamento organizacional ou qualidade do serviço (Dienhart & Gregoire, 1993; Oshagbemi, 2000; Yousef, 1998) Slattery e Selvarajan (2005) analisaram as associações entre satisfação no trabalho, empenhamento organizacional e intenção de rotatividade entre empregados temporários, tendo encontrado associações positivas entre satisfação no trabalho e empenhamento organizacional. Vários estudos concentraram-se diretamente em testar a relação causal entre satisfação no trabalho e empenhamento organizacional (Bateman & Strasser, 1984; Farkas & Tetrick, 1989; Vandenberg & Lance, 1992).

## Investigação Empírica

### Objetivos e Hipóteses de Estudo

O principal objetivo desta investigação é analisar o contributo explicativo da motivação intrínseca relativamente a algumas variáveis que surgem como resultado, nomeadamente, o empenhamento afetivo e a satisfação profissional. Ou seja, pretende-se compreender de que forma os fatores de motivação influenciam os níveis de empenhamento organizacional e maior satisfação profissional.

A Teoria da Autodeterminação tem sido cada vez mais adotada nas organizações, os líderes das empresas modernas reconhecem o valor dos funcionários que estão comprometidos e empenhados com seu trabalho (Deci et al., 2017). Esta teoria vai muito além dos incentivos e punições para distinguir não apenas estratégias de compensação eficazes, mas também as necessidades psicológicas de satisfação que conduzem a elevados níveis motivacionais dos funcionários.

Particularmente, no que diz respeito à retenção, costuma-se dizer que as pessoas não deixam o emprego, elas deixam o patrão. Apoiando esta visão, a pesquisa da Teoria da Autodeterminação destaca o papel dos estilos dos gerentes em prever não apenas as intenções de rotatividade dos funcionários, mas também indicadores de sua qualidade de trabalho, como absentismo, empenhamento afetivo, produtividade e satisfação no trabalho (Ryan et al., 2019).

Assim, com base em estudos anteriores foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

- H1: A motivação intrínseca encontra-se positivamente relacionada com o empenhamento afetivo.
- H2: A motivação intrínseca encontra-se positivamente relacionada com a satisfação profissional.
- H3: O empenhamento afetivo e a satisfação profissional encontram-se positivamente relacionados.

## Metodologia

### Amostra

Para a recolha de dados foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Sendo condição de participação no estudo ter mais de 18 anos e estar a exercer uma atividade profissional, à data da realização do mesmo. A amostra é constituída por um total de 315 participantes sendo que 51.7 % (n = 163) são do sexo feminino e 48.3% (n = 152) do sexo masculino. A idade dos participantes está compreendida entre os 22 e os 73 anos (M = 38.54; DP = 9.13).

Relativamente ao estado civil, 38.7% (n = 122) dos participantes são casados, 33.0% (n = 104) são solteiros, 22.2% (n = 70) vivem em união de facto, 5.4% (n = 17) são divorciados e o restante .6% (n = 2) corresponde aos sujeitos viúvos. Dos participantes inquiridos, 98,1% (n= 309) são de nacionalidade portuguesa e 1,9% (n = 6) são de outra nacionalidade, que não a portuguesa. No



que respeita às habilitações literárias, os dados mostram que 41.0% (n=129) dos inquiridos possui ensino secundário, 24.4% (n=77) têm mestrado, 19.7% (n=62) possuem mestrado, 7.9% (n=25) detêm pós-graduação, 3.8% (n=12) e 3.2% (n=10) correspondem respetivamente, ao doutoramento e ensino básico.

Por sua vez, quanto à área de residência, 35.6% (n = 112) dos participantes residem no distrito de Faro, 19.4% (n=61) no distrito de Lisboa, 16.8% (n=53) no distrito de Setúbal, 5.4% (n=17) no distrito de Leiria, 3.5% (n=11) no distrito do Porto, 3.5% (n=11) no distrito de Coimbra, representando os restantes doze distritos e as duas regiões autónomas 15.8% (n=50). No que concerne à atividade profissional, os participantes foram agrupados, de acordo com a categoria da organização na qual exercem a sua atividade. Constatou-se que 28.6% (n=90) são trabalhadores da administração pública central, correspondendo os trabalhadores de empresas privadas nacionais igualmente a 28.6% (n=90), 10.8% (n=34) são trabalhadores de empresas multinacionais com sede no estrangeiro, 8.9% (n=28) encontram-se a trabalhar em empresas públicas, 7.9% (n=25) pertencem a empresas de administração pública local, 6.0% (n=19) representam trabalhadores de empresas multinacionais com sede em Portugal e 4.8% (n=15) e 4.4% (n=14) são respetivamente, trabalhadores que caracterizaram a organização como outra opção e trabalhadores do terceiro setor. De salientar que, 73.3% (n=231) dos participantes não exerce funções de chefia. Quanto ao tempo de serviço na empresa, os resultados obtidos encontram-se entre 0 e 40 anos de serviço (M= 8.71; DP = 8.85), tendo sido excluídas 5 respostas por erros de digitação.

## Instrumento

O instrumento será composto por questões que permitirão a caracterização sociodemográfica e socioprofissional dos participantes, bem como pelas seguintes escalas:

- *Inventário de motivação intrínseca* (McAuley, Duncan, & Tammen, 1989; McAuley, Wraith, & Duncan, 1991) que se encontra em desenvolvimento para a população portuguesa. É composto por 22 itens mensurados por uma escala tipo *Likert* de sete pontos, de 1 “Não é de todo verdade” a 7 “Muitos verdade”. Este formado por quatro subescalas: o interesse/prazer, a competência percebida, a escolha percebida e a pressão/tensão. No presente estudo, o inventário apresentou um valor de alfa de Cronbach de .817. A subescala de interesse/prazer apresenta uma consistência interna de .948; a competência percebida, que obteve um alfa de Cronbach de .795; a escolha percebida, com um valor de alfa de .725; e a pressão/tensão, que exibe um alfa de Cronbach de .676.
- *Escala de satisfação profissional* (Lima, Vala & Monteiro, 1994). Este instrumento, composto por 8 itens e permite avaliar, não só a satisfação global com o trabalho, como diferentes aspetos que podem afetar essa satisfação. Alguns desses aspetos específicos considerados são: a satisfação com a perspectiva de promoção, com a organização e funcionamento do departamento, com os colegas de trabalho, com a remuneração, com a competência e funcionamento do superior hierárquico, com o trabalho que realiza e com a competência e funcionamento dos subordinados. A consistência interna desta escala é bastante adequada, apresentando um alfa de Cronbach .81. Por sua vez, no presente estudo, o valor do alfa de Cronbach foi de .899.

- *Escala de Empenhamento Organizacional* (Rego, Cunha, & Souto, 2005). Esta é constituída por 12 itens, avaliados por uma escala *Likert* de sete pontos (de 1 = a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim a 6 = a afirmação aplica-se completamente a mim), distribuídos por três dimensões: empenhamento afetivo, empenhamento normativo e empenhamento instrumental. A consistência interna desta escala ultrapassa o patamar de .70 referido por Nunnally (1976). Sendo respetivamente de .85, .76 e .86 para as dimensões empenhamento afetivo, empenhamento normativo e empenhamento instrumental. No presente estudo, o valor do alfa de *Cronbach* foi de .791, e pela mesma ordem .888, .816 e .834 para cada uma das dimensões.

## Procedimento

### Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos através da aplicação de questionários de autopreenchimento, em suporte digital (*Google Forms*). Antes de se dar início ao preenchimento do questionário, foi transmitida aos participantes a informação necessária ao consentimento informado, ou seja, os objetivos do estudo, do carácter anónimo e confidencial dos dados a recolher, bem como, que a sua participação era voluntária e que poderiam desistir do mesmo a qualquer momento.

Os questionários foram entregues a indivíduos que preenchessem os critérios de aplicação dos mesmos, isto é, terem mais de 18 anos e estarem empregados.

### Análise de Dados

Para proceder à análise dos dados, estes foram analisados através do software estatístico *IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versão 27)* e do *JASP (Jeffreys's Amazing Statistics Program, versão 0.14.1)*. foram realizadas as seguintes estatísticas descritivas: medidas de tendência central (média), dispersão (desvio-padrão) valor mínimo e valor máximo. Posteriormente foi calculado o coeficiente de correlação de *Pearson*, para verificar a existência de relações entre as variáveis e foi ainda realizada uma mediação.

## Resultados

### Análise Descritiva do Inventário de Motivação Intrínseca

O inventário de motivação intrínseca é composto por quatro subescalas: o interesse/prazer, a competência percebida, a escolha percebida e a pressão/tensão. É possível verificar que, a competência percebida é a dimensão que revela média mais elevada ( $M = 5.38$ ;  $DP = .95$ ). Quanto às restantes dimensões, interesse/prazer ( $M = 4.72$ ;  $DP = 1.50$ ), escolha percebida ( $M = 4.15$ ;  $DP = 1.24$ ) e pressão/tensão ( $M = 3.25$ ;  $DP = 1.20$ ), sendo esta última a que apresenta valor médio baixo. As dimensões interesse/prazer e escolha percebida, apresentam valor mínimo de 1 e máximo

de 7, por sua vez, a dimensão pressão/tensão detém valores mínimo e máximo de 1 e 6.40, e a dimensão competência percebido revela valores mínimo e máximo, 1.80 e 7.00, respetivamente.

**TABELA 1**

*Estatística Descritiva para as Subescalas do Inventário de Motivação Intrínseca*

Motivação Intrínseca	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Interesse/prazer	315	1.00	7.00	4.72	1.50
Competência percebida	315	1.80	7.00	5.38	.95
Escolha percebida	315	1.00	7.00	4.15	1.24
Pressão/tensão	315	1.00	6.40	3.25	1.20

### **Análise Descritiva da Escala de satisfação profissional**

Relativamente à escala de satisfação profissional ( $M = 4.61$ ;  $DP = 1.33$ ), é possível verificou-se que o valor mínimo é de 1 e o máximo é de 7.

**TABELA 2**

*Estatística Descritiva para a Escala de Satisfação Profissional*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Satisfação Profissional	315	1	7	4.61	1.33

### **Análise Descritiva da Escala de Empenhamento Organizacional**

A escala de Empenhamento Organizacional é composta por três dimensões: o empenhamento afetivo, o empenhamento normativo e o empenhamento instrumental. Podemos constatar que, o empenhamento afetivo é a dimensão que apresenta média mais elevada ( $M = 4.45$ ;  $DP = 1.36$ ), seguido da dimensão empenhamento instrumental ( $M = 3.39$ ;  $DP = 1.42$ ) e o empenhamento normativo ( $M = 3.35$ ;  $DP = 1.50$ ), sendo esta última a que apresenta valor médio baixo. Todas dimensões apresentam valor mínimo de 1 e máximo de 6.

**TABELA 3**

*Estatística Descritiva para as Dimensões do Empenhamento Organizacional*

Empenhamento Organizacional	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Empenhamento Afetivo	315	1	6	4.45	1.36
Empenhamento Normativo	315	1	6	3.35	1.50
Empenhamento Instrumental	315	1	6	3.39	1.42

### Análise Correlacional

A Tabela 4 expõe os coeficientes de correlação de Pearson das variáveis em estudo, ou seja, motivação intrínseca, empenhamento organizacional e satisfação profissional.

No que concerne à motivação intrínseca, as três dimensões (interesse/prazer, competência percebida e escolha percebida) correlacionam-se, positivamente, de forma forte entre si (entre  $r = .562$ ;  $p < .01$  e  $r = .709$ ;  $p < .01$ ), todavia todas elas estão correlacionadas negativamente e de forma moderada com a dimensão de pressão/tensão (entre  $r = -.300$ ;  $p < .01$ ,  $r = -.376$ ;  $p < .01$  e  $r = -.423$ ;  $p < .01$ ).

Relativamente às componentes do empenhamento organizacional, apurou-se que, entre o empenhamento afetivo e o empenhamento instrumental, estas correlacionam-se negativamente de forma fraca ( $r = -.209$ ;  $p < .01$ ) e com o empenhamento normativo correlaciona-se de forma positiva e forte ( $r = .607$ ;  $p < .01$ ). Porém, apenas a correlação entre empenhamento normativo e empenhamento de continuidade/instrumental é negligenciável ( $r = -.021$ ).

Das três dimensões que compõem o empenhamento organizacional, é o empenhamento afetivo que apresenta uma correlação maior, com uma intensidade forte ( $r = .733$ ;  $p < .01$ ) com a satisfação profissional. Verificam-se ainda a existência de correlações fortes envolvendo a dimensão de interesse/prazer, respetivamente, com o empenhamento afetivo ( $r = .642$ ;  $p < .01$ ) e a satisfação profissional ( $r = .601$ ;  $p < .01$ ).

De salientar ainda a correlação forte entre a dimensão competência percebida e a satisfação profissional ( $r = .510$ ;  $p < .01$ ).

Observam-se que as correlações e negativas entre a dimensão empenhamento instrumental e três dimensões da motivação (interesse/prazer, competência percebida e escolha percebida), bem como, com a satisfação, variando entre fracas a moderadas (entre  $r = -.327$ ;  $p < .01$ ,  $r = -.233$ ;  $p < .01$ ,  $r = -.395$ ;  $p < .01$  e  $r = -.275$ ;  $p < .01$ ), sendo a ( $r = -.254$ ;  $p < .01$ ). Sendo que, a única correlação positiva desta dimensão é com a dimensão de pressão/tensão ( $r = .225$ ;  $p < .01$ ).

Podemos ainda evidenciar que, quando analisada na sua globalidade, a motivação intrínseca apresenta correlações positivas e fortes com a satisfação profissional e o empenhamento afetivo (respetivamente,  $r = .522$ ;  $p < .01$  e  $r = .578$ ;  $p < .01$ ). Por outro lado, apresenta uma correlação negativa e fraca com o empenhamento instrumental ( $r = -.119$ ;  $p < .05$ ).

**TABELA 4**  
*Correlações entre Variáveis*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Motivação intrínseca	1								
Interesse/Prazer	.783**	1							
Competência percebida	.699**	.562**	1						
Escolha percebida	.302**	.709**	.332**	1					
Pressão/Tensão	-.010	-.300**	-.376**	-.423**	1				
Satisfação profissional	.522**	.601**	.510**	.456**	-.296	1			
Empenhamento afetivo	.578**	.642**	.478**	.443**	-.266	.733**	1		
Empenhamento instrumental	-.119*	-.327**	-.233**	-.395**	.225**	-.275**	-.209**	1	
Empenhamento normativo	.443**	.455**	.285**	.267**	-.028	.487**	.607**	-.021	1

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

## Resultados

Na Tabela 5, utilizando intervalos de confiança de bootstrap, pode-se verificar um efeito indireto da Motivação intrínseca sobre o empenhamento afetivo, mediado pela satisfação profissional: o IC 95% do efeito indireto é 0.430, 0.684.

As estimativas dos efeitos totais confirmaram que a motivação intrínseca está significativamente associada de forma positiva ao empenhamento afetivo. Os efeitos indiretos correspondem à influência que a variável independente, motivação intrínseca, exerce sobre a variável dependente, empenhamento afetivo, por meio da variável mediadora, satisfação profissional. Relativamente à significância dos efeitos indiretos, os resultados mostraram que o intervalo de confiança de bootstrap não continha zero, o que significa que, com 95% de confiança, a satisfação profissional foi um mediador significativo da motivação intrínseca, sobre o empenhamento afetivo.

**TABELA 5**

Efeito direto			Estimativa	Erro padrão	Valor z	p	Intervalo de confiança 95%	
							Inferior	Superior
MotInt	→	EmpAfect	0.483	0.076	6.340	< .001	0.334	0.633

*Note.* Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

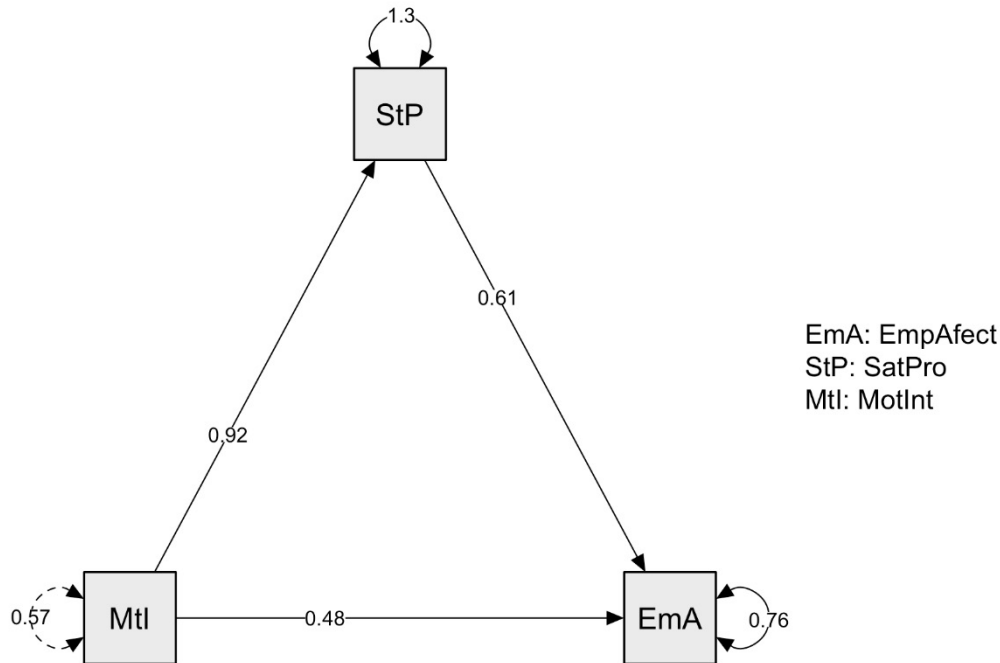
Efeito indireto				Estimativa	Erro padrão	Valor z	p	Intervalo de confiança 95%		
								Inferior	Superior	
MotInt	→	SatPro	→	EmpAfect	0.557	0.065	8.581	< .001	0.430	0.684

*Note.* Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

Efeito total			Estimativa	Erro padrão	Valor z	p	Intervalo de confiança 95%	
							Inferior	Superior
MotInt	→	EmpAfect	1.041	0.083	12.56	< .001	0.878	1.203

*Note.* Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

FIGURA 1



## Discussão

O objetivo deste estudo foi investigar de que forma se relacionavam a satisfação profissional, a motivação intrínseca e o empenhamento afetivo. Os resultados evidenciaram que a relação entre os fatores de motivacionais e o empenhamento profissional é influenciada positivamente pela satisfação profissional. Neste sentido, e tendo em consideração a motivação intrínseca enquanto dimensão única e não como quatro subescalas, as correlações positivas e fortes que esta apresenta com a satisfação profissional e o empenhamento afetivo, suscitaram interesse em compreender melhor essa relação. Os resultados parecem apontar no sentido que, indivíduos intrinsecamente mais motivados, também estarão mais empenhados afetivamente, bem como mais satisfeitos profissionalmente. A relação entre a motivação intrínseca e o empenhamento afetivo, esta é mediada pela satisfação profissional, transmitindo o efeito de uma variável independente sobre o empenhamento afetivo. Face aos resultados apresentados, todas as hipóteses formuladas foram confirmadas.

Com base no exposto, podemos presumir que, indivíduos com níveis mais baixos de motivação intrínseca estarão conseqüentemente, menos satisfeito profissionalmente e menos empenhados afetivamente. Os indivíduos menos motivados intrinsecamente podem não ter o ímpeto e o empenhamento necessários para trabalhar bem e de forma independente, porque podem carecer de propósito e significado nas suas profissões ou porque são menos autodirigidos (Dysvik & Kuvaas, 2011; Kuvaas, 2006; Kuvaas et al., 2017).

A literatura tem mostrado a importância do empenhamento afetivo (e.g. Allen & Meyer, 1990). Profissionais que se sentem afetivamente implicados com a organização são, também, os que revelam melhores níveis de desempenho profissional. O presente estudo vem contribuir mostrando o papel mediador da satisfação profissional, entre a motivação e o empenhamento afetivo. Assim, parece que o clássico constructo de satisfação tem um papel preponderante nesta relação, o que pode constituir uma mais-valia para o delineamento de práticas de recursos humanos.

Apesar das relações significativas entre as variáveis em estudo corroborarem a literatura existente, seria interessante realizar mais ensaios, para explorar as associações com outras variáveis como, o desempenho laboral, a insegurança no trabalho, a paixão pelo trabalho ou até mesmo com a personalidade dos indivíduos e compreender de que forma estas se relacionam.

## Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 276(49), 252–276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. *Problems and Solutions in Human Assessment*, 285–314. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13)
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). of Analysis Longitudinal Antecedents. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2018). Dual Commitments to Organizations and Professions: Different Motivational Pathways to Productivity. *Journal of Management*, 44(3), 1202–1225. <https://doi.org/10.1177/0149206315602532>
- Björklund, C., Jensen, I., & Lohela-Karlsson, M. (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 571–580. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.09.002>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Gagné, M. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dienhart, J. R., & Gregoire, M. B. (1993). Job Satisfaction, Job Involvement, Job Security, and Customer Focus of Quick-Service Restaurant Employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 16(2), 29–43. <https://doi.org/10.1177/109634809301600205>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367–387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- Farkas, A. J., & Tetrick, L. E. (1989). A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 855–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.855>

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gómez-Salgado, J., Navarro-Abal, Y., López-López, M. J., Romero-Martín, M., & Climent-Rodríguez, J. A. (2019). Engagement, passion and meaning of work as modulating variables in nursing: A theoretical analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph16010108>
- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development, 13*(3), 165–184. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>
- 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.
- Houlihan, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., & Lekes, N. (2002). The impact of performance-contingent rewards on perceived autonomy and competence. *Motivation and Emotion, 26*(4), 279–295. <https://doi.org/10.1023/A:1022819120237>
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. (2008). *Work Motivation - Past, Present, and Future*. Routledge.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior, 27*(September 2005), 365–385.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology, 61*, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Langkamer, K. L., & Ervin, K. S. (2008). Psychological climate, organizational commitment and morale: Implications for army captains' career intent. *Military Psychology, 20*(4), 219–236. <https://doi.org/10.1080/08995600802345113>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology, 56*, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science, 1*(4), 240–246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 786–793. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.786>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 710–720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>



- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(2), 275–285. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611>
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics, 27*(3–4), 213–226. <https://doi.org/10.1108/03068290010286546>
- Porter, L. W., Crampon, W. J. & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance.*, *Organizational Behavior and Human Performance, 98*, 87–98.
- Rego, A., Souto, S., & Couto, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações , positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão, 13*(1), 7–36.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychology Association, 55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2019). *Reflections on self – determination theory as an organizing framework for personality psychology : Interfaces , integrations , issues , and unfinished business. September 2018*, 115–145. <https://doi.org/10.1111/jopy.12440>
- Slattery, J.P., & Rajan Selvarajan, T. T. (2005). Antecedents to Temporary Employee’s Turnover Intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(1), 53–66. <https://doi.org/10.1177/107179190501200106>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., Ryan, R. M., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace : A meta-analytic review. *Motivation and Emotion, 0*(0), 0. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review, 29*(3), 379. <https://doi.org/10.2307/20159049>
- Vandenberg, R., & Lance, C. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management, 18*(1), 153–167.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van Den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(2), 251–277. <https://doi.org/10.1348/096317906X111024>
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower, 19*(3), 184–194. <https://doi.org/10.1108/01437729810216694>