



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Performance Individual e Coletiva: Efeito da Participação em Atividades Corais

Margarida Silva Pereira de Abreu

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra, Prof. Auxiliar Convidado,
ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e
Departamento Organizacional

outubro, 2020

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Performance Individual e Coletiva: Efeito da Participação em Atividades Corais

Margarida Silva Pereira de Abreu

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra, Prof. Auxiliar Convidado,
ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e
Departamento Organizacional

outubro, 2020

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Agradecimentos

O sucesso desta dissertação só foi possível através do apoio incondicional de várias pessoas que me acompanharam durante este longo ano e que me ajudaram a superar as dificuldades em cada instante.

Ao meu orientador, o Prof. João José Pissarra, por estar sempre disponível para mim, por me transmitir o seu conhecimento e por me tornar mais ponderada e focada nos meus objetivos.

À minha família, especialmente aos meus pais e à minha irmã, que de forma paciente, acompanharam este processo, tendo sempre uma palavra reconfortante e de motivação, que se disponibilizaram para ajudar em todas as etapas da realização desta dissertação e que foram, e são diariamente, um exemplo de perseverança e resiliência.

Aos meus amigos, principalmente ao Eduardo, à Margarida, à Mariana e à Margarida, por tantas vezes acompanharem os meus momentos de fraqueza, por partilharem incessantemente o meu questionário, por me incentivarem a não desistir e a escrever mais e melhor, a motivarem-me em cada passo do caminho, mostrando-me sempre que o esforço recompensa e que o sucesso iria ser alcançado.

A todos, o meu agradecimento.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Resumo

O desempenho é essencial para o sucesso de uma organização, mas há fatores externos à organização que podem influenciar o desempenho, nomeadamente participações cívicas, especificamente, em coros.

Pertencer a um grupo coral é um mecanismo educacional onde o indivíduo pode adquirir competências fundamentais para a vida adulta, desenvolvendo aspetos sociais, pessoais e profissionais.

A motivação é vista como a diferença entre um desempenho médio e um desempenho excelente.

O *flow* é a sensação holística que as pessoas têm quando agem com total envolvimento. Para um indivíduo experienciar este conceito é necessário que a ação a ser desenvolvida tenha um *match* total entre as skills necessárias e o desafio da tarefa; objetivo claro; feedback constante e imediato; e liberdade na tarefa realizada.

A identificação organizacional refere-se a atributos estereotipados de uma organização que lhe são conferidos por aqueles para quem a organização é relevante e significativa.

No estudo participaram 310 indivíduos, 192 mulheres e 118 homens, com uma média de idades de 39,37 anos. Entre os resultados obtidos verificamos que a participação nos coros tem efeito positivo sobre o desempenho individual e coletivo percebido. Foi encontrado um efeito similar para a motivação intrínseca, embora, neste caso, a relação com o desempenho individual e organizacional percebido é mediado pelo *flow* e pela identificação organizacional.

Estes resultados mostram a importância de fatores de carácter cultural e artístico, nos casos externos às organizações, que podem estimular o desempenho ou o desenvolvimento profissional, acabando por favorecer a própria organização.

Palavras-Chave: Desempenho, Música, Motivação, *Flow*, Identificação Organizacional

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Abstract

Performance is essential for the success of an organization. However, there are external factors that may influence performance, such as employees' participation in civic engagements, specifically in choirs.

Belonging to a choir is an educational mechanism where an individual can acquire and develop fundamental life skills, on a social, personal and professional level.

Motivation is seen as the difference between average performance and excellent performance.

Flow is the holistic feeling that people have when they act with total involvement. For an individual to experience this concept it is necessary that the action to be developed has a total match between the skills and the challenged of the task; a clear objective, a constant immediate feedback; and freedom in task performance.

Organizational identification refers to stereotyped attributes of an organization that are bestowed by those for whom the company is relevant and meaningful.

In the study participated 329 individuals, 192 women and 118 men, with an average of 39,37 years of age. Among the results obtained, it appears that participation in a choir has a positive effect on individual and collective performance. A similar effect was found for the intrinsic motivation, in this case, the relationship between individual and organizational performance is mediated by flow and by organizational identification.

The results show how the cultural and artistic activities can stimulate professional performance or development, with both employees and organizations benefitting from these types of external stimuli.

Key Words: Performance, Music, Motivation, *Flow*, Organizational Identification

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Coros.....	5
Capítulo 2 – <i>Flow</i>	7
Capítulo 3 – Motivação	11
Capítulo 4 – Identificação Organizacional.....	15
Capítulo 5 – Desempenho	17
Capítulo 6 – Modelo de Análise.....	19
Capítulo 7 – Metodologia.....	23
7.1. Natureza do Estudo	23
7.2. Amostra	23
7.3. Procedimentos	24
7.4. Instrumentos e Medidas	25
7.5. Resultados	26
Capítulo 8 – Limitações do Estudo e Investigações Futuras.....	33
Conclusão	35
Referências Bibliográficas	37
Anexos.....	41
Anexo A – Género.....	41
Anexo B – Idade.....	42
Anexo C – Habilitações Literárias	44
Anexo D – Tipo de Profissão	45
Anexo E – Tipo de Entidade	46
Anexo F – Área Económica	47
Anexo G – Tipo de Contrato	48
Anexo H – N° de anos de Trabalho	49
Anexo I – N° de anos de trabalho na empresa atual.....	51
Anexo J – Participação em Coros	53
Anexo K – Participação atual num coro.....	54

Anexo L – Naipes.....	55
Anexo M – Tipo de Instituição de Coros	56
Anexo N – Média do nº de elementos do coro.....	57
Anexo O – Tipo de Coro	59
Anexo P – Nº de anos de existência do Coro.....	60
Anexo Q – Nº de ensaios por semana	62
Anexo R – Nº de horas por ensaio	63
Anexo S – Nº de anos de participação em atividades musicais	64
Anexo T – Questionário	66
Anexo U – Tabela Síntese da Consistência Interna das Escalas	78
Anexo V – Hipótese 1 – ANOVA.....	79
Anexo W – Hipótese 1: Regressão Linear (Percepção de Desempenho Individual)	80
Anexo X – Hipótese 1: Regressão Linear (Percepção de Desempenho Organizacional)	81
Anexo Y – Hipótese 2: Relação de Mediação (Percepção de Desempenho Individual)	82
Anexo Z – Hipótese 2: Relação de mediação (Percepção do Desempenho Organizacional)	83
Anexo AA – Hipótese 3: Regressão Linear (Percepção de Desempenho Individual)	84
Anexo AB – Hipótese 3: Regressão Linear (Percepção do Desempenho Organizacional) ...	85
Anexo AC – Relação de mediação: Hipótese 3 a e b (Percepção do Desempenho Individual)	86
Anexo AD – Relação de mediação: Hipótese 3 a e b (Percepção do Desempenho Organizacional).....	88

Índice de Figuras

Figura 6.1- Modelo de Análise 1	19
Figura 6.2 - Modelo de Análise 2.....	19
Figura 6.3 - Modelo de Análise da H ₂ : Percepção de Desempenho Individual	20
Figura 6.4 - Modelo de Análise H ₂ : Percepção de Desempenho Organizacional.....	21
Figura 6.5 - Modelo de Análise H _{3a} H _{3b} : Percepção de Desempenho Individual	22
Figura 6.6 - Modelo de Análise H _{3a} e H _{3b} : Percepção de Desempenho Organizacional.....	22
Figura 7.1- Modelo de Análise H _{3a} e H _{3b} (Percepção de Desempenho Individual).....	31
Figura 7.2 - Modelo de Análise H _{3a} e H _{3b} (Percepção de Desempenho Organizacional).....	32

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Índice de Quadros

Quadro 7.1 - Tabela de Correlações.....	26
Quadro 7.2 - Resultados H ₁	27
Quadro 7.3 - Resultado H ₂	29
Quadro 7.4 - Análise H ₃	30
Quadro 7.5 - Resultados H _{3a} e H _{3b}	30

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Introdução

A música é uma constante na vida de qualquer pessoa. É intrínseco ao ser humano fazer-se acompanhar de música e deixar que esta o preencha totalmente, perdendo noção do tempo e do mundo que o rodeia. Para além de ser uma linguagem universal, a música facilita a relação entre pessoas, motiva-as nas diversas atividades que desempenham na sua vida e fá-las experienciar sensações únicas.

Um coro é um espaço de encontro e partilha, onde as experiências musicais e humanas estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional. Mais do que uma forma de arte, é uma atividade social que permite que as pessoas dediquem o seu tempo e esforço a um objetivo comum, individual e coletivo. Pertencer a um grupo coral é um mecanismo educacional onde o indivíduo pode adquirir competências fundamentais para a vida adulta, desenvolvendo aspetos sociais, pessoais e profissionais. O respeito pela hierarquia ou a urgência do trabalho em equipa são dois exemplos das competências referidas, sendo precisamente o tipo de *soft skills* que diferencia um profissional que mobiliza o conhecimento técnico para desempenhar uma tarefa, de um profissional que, para além desse conhecimento, utiliza as suas habilidades pessoais e experiências, no seu desempenho profissional – o que, claramente, provoca diferenças no tipo de performance que estes dois tipos de profissionais terão no futuro.

Esta dissertação analisa a relação entre a pertença e atividade em grupos corais e o desempenho, através do conceito de fluxo - *flow* -, da motivação e da identificação organizacional. As experiências que a música proporciona relacionam-se com o primeiro conceito mencionado: *flow* que, segundo Csikszentmihalyi (1975), se define pela sensação holística que as pessoas têm quando agem com total envolvimento e absorção. Relativamente à motivação, a música tem a capacidade de criar um estado de motivação intrínseca naqueles que a compõem, ouvem ou reproduzem (Chirico, Serino, Gaggioli, & Riva, 2015). Este tipo de motivação é definido por Ryan e Deci (2000) como o único que é verdadeiramente autónomo, permitindo que um indivíduo, ao experienciar um estado de motivação intrínseca, se sinta totalmente comprometido com o trabalho que desenvolve e com a organização, melhorando, assim, o seu desempenho.

De acordo com os mesmos autores, Ryan e Deci (2000) o aumento dos padrões de motivação dos colaboradores de uma empresa, leva a um aumento do desempenho dos mesmos.

Para além disso, é possível fazer um paralelismo com o conceito de identidade. Quanto mais uma pessoa se identifica com um grupo, mais aplica os atributos e características do grupo

a si mesmo, assim como mais resultados são experienciados pelo grupo (Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando, 2009). Haslam, Postmes e Ellemers (2003) consideram que a identidade se refere a algo social e coletivo, e não pessoal; afirmando que este conceito se refere a atributos estereotipados de uma organização que lhe são atribuídos para quem esta é relevante e significativa. Assim, a identificação organizacional permite avaliar se os comportamentos de um indivíduo são orientados e estruturados pelo conteúdo das normas e valores definidos pela organização, tendo um papel fundamental na determinação dos principais resultados organizacionais como a lealdade ou a produtividade. Ser membro de uma organização molda o senso que temos de quem somos, mas é também a base para as estruturas das organizações do mundo.

Conseqüentemente, se através da música e da participação em grupos corais for possível desenvolver profissionais que sejam capazes de pôr em prática as competências que a música lhes ensina, aumentar os seus níveis de motivação e criar um senso de identidade organizacional, criam-se ambientes de trabalho mais estáveis e agradáveis, permitindo um aumento do bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, um aumento do seu desempenho.

Assim, o presente trabalho tem como principal objetivo trabalhar esta problemática, analisando a ligação entre a atividade coral e a percepção de desempenho; percebendo de que forma é que a participação em atividades corais (definida como a variável independente), através do *flow*, da motivação e da identidade organizacional (variáveis mediadoras), interferem com a percepção de desempenho individual e coletiva (variável dependente).

A pertinência deste tema deve-se ao facto de tentar compreender que atividades extra, dentro e/ou fora do contexto de trabalho, especificamente atividades corais, têm um impacto positivo na performance dos indivíduos, enriquecendo as suas competências individuais e podendo, deste modo, contribuir para um desempenho coletivo superior.

Relativamente ao plano da dissertação, este será composto por duas partes divididas em oito capítulos, uma introdução inicial e a conclusão.

O texto inicial referido, corresponde à introdução, onde é apresentado o âmbito da investigação, a definição do problema, a sua pertinência e os seus objetivos.

A parte um, referente ao enquadramento teórico, será dividida em cinco capítulos que abordaram a literatura relevante aos coros (capítulo 1), ao *flow* (capítulo 2), à motivação (capítulo 3), à identificação organizacional (capítulo 4) e, por fim, ao desempenho (capítulo 5).

Por sua vez, a segunda parte refere-se à pesquisa empírica e será dividida em quatro capítulos. Nesta parte da dissertação, encontraremos o Modelo de Análise (capítulo 6), a

Metodologia (capítulo 7), Limitações do Estudo e Investigações Futuras (capítulo 8) e, por fim, as Conclusões.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Capítulo 1 – Coros

A música, para além de ser uma combinação de harmonia, melodia e ritmo, uma organização temporal de sons e silêncios; é também a arte de transmitir e coordenar efeitos sonoros e harmoniosos. Para muitos, como Wallin, Merker e Brown (1999) é uma manifestação artística e cultural que evidencia épocas históricas e que nos conduz a uma vivência de diferentes sentimentos e emoções individuais e coletivas.

De acordo com os mesmos autores, a música é um comportamento universal e multifuncional, não sendo possível compreender a evolução humana, se não se compreender a envolvência que a música tem num indivíduo.

O termo coro provém do grego *chorós*, termo que sofreu diversas alterações de papéis e importância ao longo dos tempos. Na Grécia antiga, era representado como um grupo de cantores que participavam em atividades festivas religiosas e representações teatrais. Nos primórdios cantavam partes significativas do drama, representando a *polis* e ampliando a ação. Posteriormente, o coro passou a ser reservado ao comentário público. Com a evolução dos tempos, a parte correspondente ao coro passou a ser feita por um só cantor, ficando o próprio coro com a função do refrão. Verifica-se, assim, que a participação em atividades corais é uma forma de arte viva (Grout & Palisca, 1988).

O estudo exploratório coordenado pela *European Choral Association* e com o suporte da União Europeia (2015), teve como objetivo avaliar a importância de cantar em coros ou em grupos corais na Europa. De acordo com o estudo, em média 4,5% da população deste continente está envolvido em coros, ensembles ou grupos corais. São cerca de 22,5 milhões de pessoas, juntas em mais de 625 mil ensembles, que dedicam o seu tempo e esforço a um objetivo comum.

Criar um grupo musical, quer seja coro, ensemble ou qualquer outro, não obriga a que haja um registo ou permissão, não existem deveres legais a cumprir ou seguros a preencher. Por esta razão, a maioria destes grupos tornam-se informais, não tendo qualquer tipo de contacto com organizações ou instituições públicas, dificultando o trabalho daqueles que tentam quantificar o número de coros em cada país.

O questionário online aplicado a mais de 4000 coros, ensembles vocais e grupos de cantores revelou que o nível de educação, o género, o salário, o tempo livre e o acesso à educação são alguns dos pontos-chave que levam os indivíduos a participar neste tipo de atividades. Os resultados evidenciaram igualmente correlações entre a participação em

atividades corais com indicadores económicos e tais como o produto interno bruto (PIB), o desenvolvimento socioeconómico, o poder de compra, o índice de desenvolvimento humano, entre outros. De um modo geral, os dados evidenciaram que países mais ricos têm um maior número de população envolvido neste tipo de atividades.

No decorrer da análise, este aspeto ganha força verificando-se que os países com maior poder económico e com um rendimento familiar mais elevado, registam uma maior participação da sua população neste tipo de atividades.

A nível de educação, a correlação continua a ser positiva: países com maior nível de educação têm um maior número de indivíduos a fazer parte de coros. A estatística revela que a média educacional de indivíduos que frequentam atividades corais é superior à média da população, em todos os países em estudo.

O que leva às questões: porque é que os indivíduos se juntam para cantar? Quais são os objetivos que tentam alcançar? Será a música a única motivação?

A pertença a um grupo coral oferece um modelo de desenvolvimento pessoal através de um objetivo comum e partilhado, de forma cooperativa e não comercial, e é uma eficiente forma de integração social, pessoal e profissional, baseado num instrumento que toda a gente tem: a voz.

As atividades relacionadas com a música permitem que um indivíduo desenvolva diversas competências transversais a várias atividades na sua vida. As *hard skills* são aprendidas em diversas situações, não só na universidade, mas também num contexto laboral, sendo treinadas e aperfeiçoadas para tornar um indivíduo num profissional. Já as *soft skills* estendem a competência profissional, podendo ser adquiridas em diversos contextos musicais. Num processo de recrutamento, por exemplo, há uma grande procura por profissionais mobilizadores de todas as suas capacidades – quer técnicas, quer pessoais - com características específicas e com padrões relacionais que a participação em atividades corais permite desenvolver. São pontos chave que os recrutadores procuram num candidato que podem fazer a diferença no desempenho individual futuro.

Consequentemente, é através destes aspetos que surge a ideia desta dissertação. Será que a música e participação em grupos corais influenciam de tal forma um indivíduo que lhe permita ter uma maior perceção do seu desempenho, não só no coro onde está inserido, mas em tudo o que o rodeia, especialmente no trabalho? Se as atividades musicais desenvolvem competências fundamentais ao mercado de trabalho, então terá a participação em atividades corais efeito na perceção de desempenho individual e organizacional de cada pessoa?

Capítulo 2 – *Flow*

O conceito de *flow* ganhou forma nos anos 70 através do psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi (1975) que o descreve como a sensação holística que as pessoas têm quando agem com total envolvimento. Este psicólogo descobriu que pessoas extremamente criativas atingem o seu auge quando experienciam um fluxo unificado de um momento para o outro, no qual exista um controlo pleno das ações realizadas e pouca distinção entre a pessoa e o ambiente, o estímulo e a resposta e entre o passado, o presente e o futuro (Sawyer, 2015).

No entender de Csikszentmihalyi (1975), para que um indivíduo tenha mais hipóteses de experienciar este conceito é necessário que quatro condições estejam reunidas: primeiro, a ação a ser desenvolvida tem que ter um *match* total entre as skills necessárias para a desenvolver e o desafio da tarefa; segundo, o objetivo deve ser claro; terceiro, é necessário que haja um feedback constante e imediato; quarto, liberdade na tarefa realizada.

Na perspetiva de Aubé, Brunelle e Rousseau (2014), não são apenas as quatro condições acima referidas, mas sim a interação entre nove componentes. Estes autores afirmam que nenhuma componente, numa conceção individual, é suficiente por si só. Embora algumas destas componentes correspondam às condições consideradas por Csikszentmihalyi (1975), outras são distintas, assim, é necessário que haja, primeiramente, um equilíbrio desafio-skills, referente à correspondência entre as skills necessárias para executar uma tarefa e os desafios dessa atividade. Em segundo lugar, uma fusão da ação-consciência, ou seja, um indivíduo deve estar envolvido numa atividade de forma automática e espontânea, sem ser preciso refletir sobre os seus comportamentos. A necessidade de objetivos claros é identificada como terceiro ponto, que pressupõe que o indivíduo tem uma compreensão clara do que precisa de ser feito. Em quarto lugar, a existência de feedback inequívoco, referente ao facto de a atividade realizada permitir ao indivíduo receber feedback claro e imediato sobre o seu desempenho. Como quinto ponto os autores referem a concentração na tarefa em questão, que implica que o indivíduo invista totalmente toda a sua concentração na atividade, sem ser distraído por fatores periféricos. Em sexto, a existência de senso de controlo, que corresponde a um sentimento de quase invulnerabilidade, em que a possibilidade de falhar não está presente na mente do indivíduo. A perda de autoconsciência é vista como o sétimo ponto, indicando que o indivíduo está em completa harmonia com a atividade e não está preocupado com possíveis julgamentos de outros. Em oitavo lugar, a transformação do tempo, que corresponde à alteração da noção de tempo quando o indivíduo experiencia um episódio de *flow*. Por fim, a nona componente diz

respeito à experiência autotélica, que significa que a atividade é intrinsecamente motivadora para o indivíduo.

Na mesma linha de pensamento, Chrico et al. (2015) afirmam que uma experiência *flow* é um estado de comprometimento total, de controlo e de consciência da ação, que ocorrem durante a realização de uma atividade, reconhecida como muito recompensadora, caracterizada por objetivos claros, distorção da percepção de tempo e perda de autoconsciência. Novamente, é um equilíbrio pleno entre os desafios e as skills que são necessárias para os ultrapassar.

São vários os autores, como os referidos anteriormente, que afirmam que uma experiência *flow* é considerada um fim em si mesmo e não um meio para alcançar outro resultado, porém não há consenso sobre esta afirmação na literatura. Ao analisar mais profundamente a abordagem de Aubé, et al. (2014) é possível verificar que estes autores defendem que experiência *flow* aumenta a determinação e a persistência na atividade que está a ser desenvolvida, o que vai aumentar o compromisso com a meta ou com o objetivo, e que, conseqüentemente, contribui para o aumento do desempenho. Isto deve-se ao facto do prazer associado ao estado de *flow* atuar como recompensa e incentivar o indivíduo a persistir nas atividades a fim de experimentar uma satisfação ainda maior.

Também Xu, Chen e Huang (2016) defenderam a mesma ideia, embora tenham partido de um ponto de vista ligeiramente diferente. Estes autores defendem que o conceito de *flow* é componente do capital psicológico, sendo visto como um recurso estratégico para uma vantagem competitiva, que pode criar ainda mais valor ao ser associado ao capital social e humano. Para tal, é necessário que o conceito em estudo verifique os quatro critérios seguintes: ser positivo e baseado na força – a experiência de *flow* é um forte atributo de positividade que influencia comportamentos e atitudes –, baseado na teoria e investigação – a teoria existente nesta área é sólida e bastante vasta –, ter medidas válidas – foram criadas diversas escalas com o intuito de medir *flow* – e, por fim, ser aberto ao desenvolvimento – pessoas com personalidades autotélicas tem características que as permitem ser mais abertas a situações de *flow*.

Como é possível observar, o conceito de *flow* verifica os quatro critérios anteriormente mencionados, por essa mesma razão Xu et al. (2016), não só defendem que *flow* é capital psicológico, como afirmam que quando um funcionário trabalha de forma consciente, a experiência *flow* consegue prever a performance do próprio funcionário, influenciando o seu comportamento individual.

No seu estudo, Chrico et al. (2015) verificaram que há uma relação muito especial entre a música e uma experiência de *flow*, mas também realçam a complexidade destes dois conceitos

referindo que os estudos feitos sobre eles se focam em aspetos específicos como as emoções, a motivação, a gestão da ansiedade na performance, as relações sociais, a criatividade e as correlações psicofisiológicas da própria experiência de *flow*, e nunca nas várias relações existentes entre estes aspetos.

Para além disso, há um reforço da ideia de que a música ajuda a melhorar a qualidade de vida e promove o bem-estar, a alegria, a saúde e o sentido de comunidade. Este ponto é fortalecido pela forma como as pessoas respondem a estímulos que lhes são impostos. A resposta aos estímulos musicais é totalmente diferente daquela que é a resposta a quaisquer outros estímulos recebidos. Deste modo, a relação entre *flow* e música é simples, visto que estes dois conceitos não precisam de estar juntos para existir (Chirico et al., 2015). Para além disso, todos os autores afirmam que os músicos são aqueles que mais experienciam este tipo de sensações e que, o *flow* na música é indicado como um motivador, relacionando-se positivamente com as emoções.

Chirico et. al (2015) afirmam que é possível separar *flow* como um “estado *flow*”, referindo-se a algo relacionado com as próprias circunstâncias de um certo momento, ou como “disposição para o *flow*”, referindo-se a algo que depende da personalidade de alguém. Consequentemente, afirma-se que uma experiência *flow* não é apenas uma experiência, mas uma predisposição que depende de diferentes características dos indivíduos. É definido que uma pessoa, para experienciar fluxo, deve ter uma personalidade autotélica, ou seja, deve ser uma pessoa curiosa e persistente, com uma capacidade plena de concentração, com total abertura ao que é novo e com a capacidade de gerir um equilíbrio entre o “jogo” do *problema-solving* e o “trabalho” de desenvolver skills.

Numa perspetiva ligeiramente diferente, a visão de Sawyer (2015) sobre este conceito é formulada mais a nível grupal e não conceptual. Este autor defende que utilizar a colaboração espontânea e a capacidade de improvisação de um grupo como grupo *flow*, permite às organizações atingirem o seu nível máximo de capacidade funcional. Para que isto aconteça é necessário que algumas condições sejam geridas e asseguradas, tal como claros objetivos de grupo, comunicação próxima, plena concentração, estar em controlo, controlar egos, igual participação de todos os membros, conhecer os colegas de equipa, boa comunicação e ser orientado para o progresso.

Sawyer (2015) define que grupo *flow* é um pico de experiências onde um grupo atua na sua total e plena capacidade. Esta afirmação aparece na sequência da análise do investigador de dois tipos de grupos. O primeiro grupo é relacionado com a criação de uma nova de forma de jogar basquetebol nos Estados Unidos, onde foi implementado um sistema de *pickup basketball*

sendo as regras criadas momentaneamente, enquanto o jogo decorre, e derivadas das escolhas das equipas. Para além desta análise, Sawyer (2015) analisou também grupos de jazz que, tal como é do conhecimento geral, funcionam à base do improviso.

Nas organizações, uma equipa de trabalho é um grupo formal composto por mais de dois indivíduos interdependentes e coletivamente responsáveis pela realização de uma ou mais tarefas definidas pela própria organização (Aubé et al., 2014). Esta interdependência entre os membros pode ser descrita como positiva, no sentido em que o sucesso de um depende do sucesso do outro e de que as ações afetam a realização de objetivos comuns. Por esta razão, dentro das equipas, o conceito de *flow* pode tornar-se um fenómeno coletivo, uma vez que os membros compartilham a mesma experiência de trabalho e que esse estado de contágio é mais provável de ocorrer em situações onde há maior interação entre os indivíduos, como é o caso do trabalho em equipa.

De acordo com Aubé et al. (2014), quando os indivíduos estão em estado de *flow*, funcionam em plena capacidade e são mais motivados a preservar as suas atividades, o que os leva a alcançar melhores resultados. Deste modo, a ideia de que *flow* determina apenas o desempenho individual, fica incompleta, visto que este conceito é também um determinante do desempenho da equipa, isto é justificado pela relação positiva entre estes dois aspetos: experiência *flow* e o desempenho da equipa. Quanto mais os membros da equipa relatam experienciar *flow* ao executar o seu trabalho, melhor o desempenho.

Um aspeto fundamental desta relação positiva é a comunicação. Para que uma experiência *flow* contribua plenamente para o desempenho das equipas, estas devem saber comunicar. A ideia de Sawyer (2015), referida anteriormente, é assim reforçada pelo estudo feito por Aubé et al. (2014), quanto maior a comunicação, maior a relação entre o *flow* e o desempenho.

Capítulo 3 – Motivação

A motivação é a distinção entre ação e falta de ação, por outras palavras, retrata a diferença entre o pensar fazer alguma coisa e tomar a iniciativa de a realizar. Podendo também ser vista como a diferença entre um desempenho médio e um desempenho excelente, verifica-se que há múltiplas formas de aumentar a motivação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho. Há quem complete ainda estas definições afirmando que sem motivação, não existiria nada. (MacRae & Furnham, 2017)

Segundo Sadri e Bowen (2011), a motivação é um processo psicológico que guia um indivíduo para alcançar um objetivo e que o ajuda a persistir, caso não o consiga fazer no imediato. Por esta razão, os autores descrevem este conceito em termos de direção, escolher uma atividade em detrimento de outra; intensidade, o quanto um indivíduo tenta realizar a ação; e persistência, por quanto tempo continua com um comportamento específico, mesmo diante de obstáculos ou circunstâncias adversas. Parker, Jimmieson e Amiot (2017) definem motivação como o resultado proximal da exigência e do controlo, o que tem conseqüências para a aprendizagem de novos padrões e competências de comportamentos, isto é, domínio e desempenho. Ryan e Deci (2000) complementam estas afirmações, acrescentando que a motivação diz respeito a energia e a todos os aspetos de ativação e intenção, ou seja, a motivação produz.

A motivação é um conceito inerente e complexo, com uma grande variedade de abordagens para a sua conceituação e mensuração.

Uma das principais teorias a nível de motivação foi desenvolvida por Ryan e Deci (2000) e intitula-se como a Teoria da Autodeterminação. Esta teoria é uma abordagem da motivação e personalidade humanas que utiliza métodos empíricos tradicionais enquanto emprega uma metateoria orgânica que destaca a importância dos recursos internos dos seres humanos para o desenvolvimento da personalidade e autorregulação comportamental. Deste modo, concentra-se nas condições socio-contextuais que facilitam ou previnem os processos naturais de automotivação e desenvolvimento psicológico saudável. O seu foco de investigação prende-se com as tendências inerentes ao crescimento das pessoas e das suas necessidades psicológicas inatas (competência, autonomia e relacionamento), fornecendo uma abordagem diferenciada deste conceito em estudo e perguntando qual o tipo de motivação que está a ser exibida a cada instante.

Esta teoria apresenta dois tipos de motivação a serem reconhecidos. Primeiramente, a motivação intrínseca, referida como a tendência inerente à procura de novidades e desafios, é descrita como a inclinação natural para a assimilação, domínio e interesse espontâneo, essenciais ao desenvolvimento cognitivo e social. A possibilidade de escolha, o reconhecimento de sentimentos e as oportunidades de autodirecionamento aumentam este tipo de motivação porque levam a um maior sentimento de autonomia. Posteriormente, a motivação extrínseca, referente ao desempenho de uma atividade para atingir algum resultado separável, o que contrasta com a motivação intrínseca.

De acordo com a Teoria da Autodeterminação, as diferenças no esforço de trabalho podem ser explicadas pelo tipo de motivação experienciada pelos indivíduos. Dysvik e Kuvaas (2013) vão mais além criando a abordagem da meta-realização que vai delinear entre o domínio (propósitos para os quais um indivíduo está preocupado em desenvolver as suas competências ou dominar uma tarefa) e os objetivos de desempenho (propósitos para os quais um indivíduo está preocupado em demonstrar as suas competências, comparativamente com outros). Para estes autores, a Teoria da Autodeterminação concentra-se apenas no prazer e na satisfação inerentes derivados da atividade, enquanto esta abordagem preocupa-se com a finalidade do comportamento e argumenta que as metas influenciam a cognição, o afeto e o comportamento em contextos de conquista.

Para além disso, como o foco geral da Teoria da Autodeterminação é melhorar o desempenho dos indivíduos, Dysvik e Kuvaas (2008) defendem que a realização de uma análise à possível relação entre esta teoria e o desempenho se tornou uma questão fundamental a abordar. Pesquisas sobre a motivação intrínseca sugerem que motivação no trabalho pode ser uma variável mediadora chave da relação referida (Deci e Moller, 2005), embora haja autores, como Kraiger e Ford (1993) que argumentem implicitamente que a motivação deve ser estudada tanto como mediadora quanto como moderadora.

A literatura de Gagné e Deci (2005) realçou que as teorias da motivação enfocam a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento. Hackman e Oldham (1976) acrescentam as características do projeto de trabalho que levam a estados psicológicos produtivos.

Relativamente à relação entre a motivação intrínseca e os resultados no trabalho, Kuvaas (2006) refere que este tipo de motivação foi encontrada para ser um poderoso preditor do desempenho no trabalho. O design do trabalho preocupa-se com as escolhas feitas em relação à natureza ou aos conteúdos de cada emprego, afetando os resultados individuais e organizacionais, o bem-estar e a produtividade de cada indivíduo.

Além disso, segundo Vansteenkiste e Deci (2003) indivíduos que sejam orientados pela motivação intrínseca estão mais envolvidos com a organização para a qual trabalham, tendo maior capacidade de usar as oportunidades de treino para aumentar o seu nível de desempenho no trabalho.

Consequentemente, a combinação de altos níveis de oportunidade de treino e autonomia percebidas, assim como de alta motivação intrínseca, melhoram o desempenho no trabalho.

No ponto de vista da remuneração, Gerhart & Fang (2015) afirmam que os salários são uma das principais alavancas políticas que as organizações usam para motivar e reter funcionários. O conceito de pagar por performance (PPP) é descrito como uma estratégia de alto risco e alto retorno, definido para incluir qualquer plano em que o salário depende do desempenho.

Mesmo sendo, claramente, prejudicial à motivação intrínseca, Ryan e Deci (2000) parecem reconhecer que as recompensas contingentes ao desempenho podem aumentar a motivação total, o que, implicitamente, aumenta o próprio desempenho. Em essência, parece que a Teoria da Autodeterminação afirma que a remuneração contingente por desempenho não prejudica a motivação intrínseca se essa remuneração for instrumentalmente importante para outros objetivos. As pessoas desejam ter sucesso nos seus empregos por razões intrínsecas e extrínsecas, e isso pode não ser distinto nos seus pensamentos.

A teoria AMO aparece na sequência desta relação entre a motivação e o desempenho. Desenvolvida por Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000), assenta em três variáveis: *abilities* (habilidades), *motivation* (motivação) e *opportunity* (oportunidade) (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). De acordo com Pak, Kooij, De Lange & Van Veldhoven (2018), esta teoria tem como principal premissa a capacidade que cada organização consegue ter em afetar positivamente a performance, assegurando que os trabalhadores têm a habilidade e motivação necessária, assim como a oportunidade, para desenvolver o que lhes é exigido.

Como resultado da relação entre motivação e o desempenho, Ryan e Deci (2000) afirmam ainda que para aumentar os níveis de performance dos colaboradores de uma empresa, é necessário aumentar os padrões de motivação. MacRae & Furham (2017), por sua vez, afirmam que não existe um trade-off entre o sucesso de uma empresa e o bem-estar de um colaborador. A evidência empírica mostra, claramente, que funcionários mais felizes, mais saudáveis e com elevados níveis de bem-estar, são mais produtivos, logo ambientes de trabalho saudáveis, produzem melhores resultados. Por esta razão, podemos esperar que a motivação é um preditor robusto do desempenho.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Capítulo 4 – Identificação Organizacional

A identificação organizacional é concebida como uma metáfora para perceber a vida organizacional. Embora se argumente que este debate é limitador porque enquadra questões de identidade organizacional puramente em termos metafóricos, falhando na exploração de base psicológicas sociais e nas consequências da descontinuidade entre identidade pessoal e organizacional (Haslam, Postmes, & Ellemers, 2003).

Objetivamente, a identificação organizacional é muito mais do que uma metáfora. Existe um impasse entre os níveis de análise individual e coletiva, o que representa o principal paradoxo da psicologia social. A elaboração deste link permite entender as consequências distintas da descontinuidade entre a identidade pessoal e organizacional, ajudando a esclarecer os dividendos teóricos e práticos que podem resultar do trabalho como organização e não apenas enquanto indivíduo. Assim, é fundamental considerar que a identidade organizacional se refere a uma identidade social coletiva e não pessoal.

Deste modo, Haslam et al. (2003) afirmam que a identificação organizacional se refere a atributos estereotipados de uma organização que lhe são conferidos por aqueles para quem a organização é relevante e significativa, permitindo descrever pessoas. Por outras palavras, os indivíduos envolvem-se num processo de autoestereotipagem onde os seus comportamentos são orientados e estruturados pelo conteúdo das características, normas e valores definidos desse grupo ou organização resultando na internacionalização de uma identidade organizacional específica. Estes autores defendem, também, que o conceito de identificação organizacional se sobrepõe ao conceito de cultura organizacional, servindo como uma fonte potencial de normas e valores que orientam o comportamento de cada indivíduo em relação aos membros externos de um grupo. Embora a identidade organizacional e a cultura organizacional possam ser vistas como aquilo que captura a essência do que é pertencer a uma organização, envolve o grau em que as pessoas se auto intitulam como membros dessa organização e determina como isso se reflete nos seus próprios conceitos e comportamentos individuais.

Na perspetiva de Whetten (2006), o conceito de identidade organizacional é especificado como os atributos centrais e duradouros de uma organização que a distingue de outras organizações. Estes atributos reivindicam a identidade, o que significa que o espaço social único autodeterminado de uma organização se reflete no seu padrão único de compromisso vinculativo. Concluindo, ser membro de uma organização molda o senso que temos de quem somos, mas é também a base para as estruturas das organizações do mundo.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Capítulo 5 – Desempenho

Desempenho refere-se a uma ampla gama de atividades ou práticas nas quais uma organização se envolve para melhorar o desempenho de uma pessoa ou grupo, com o objetivo final de melhorar o desempenho organizacional (DeNisi 2000).

As competências baseiam-se no conhecimento, habilidades, skills e outras características que distinguem os melhores desempenhos, dos médios. Estão, assim, vinculadas a valores, objetivos e estratégias organizacionais, sendo positivamente relacionadas com o desempenho da empresa e consideradas uma base sólida para qualquer eficaz sistema de gestão do desempenho.

O objetivo das classificações a nível do desempenho afeta a maneira como os avaliadores procuram, pensam, combinam e integram as informações do desempenho. À medida que houve uma expansão das avaliações para um processo mais amplo da gestão de desempenho, os modelos contemporâneos também se expandiram de maneira a incluir os comportamentos de cidadania organizacional e os comportamentos que são contraproducentes no trabalho (Gorman, Meria, Roch, & Ray, 2017).

O desempenho organizacional está no coração de sobrevivência de uma empresa, mesmo sendo um desafio medir este tipo de desempenho. Kaplan e Norton (1992), assim como Richard, Devinney, Yip e Johnson (2009), consideram este conceito como um construto multidimensional que abrange indicadores de desempenho financeiro (ROA – *Return on Assets* ou ROE – *Return on Equity*), resultados de mercados (*Market Share*, Preço das ações e Crescimento da empresa), resultados de Recursos Humanos (satisfação no trabalho ou comprometimento), inovação (desenvolvimento de novos produtos) e processo organizacionais internos (produtividade ou qualidade de serviço). Pode também ser medido com base em informações subjetivas, recolhidas a gerentes ou outros informadores-chave, ao ser-lhes solicitado que classifiquem o desempenho geral da empresa.

São vários os investigadores que argumentam que as medidas objetivas são mais robustas que as subjetivas, embora haja acordo relativo à dificuldade na obtenção de dados objetivos, consistentes, confiáveis e comparáveis sobre o desempenho organizacional, principalmente no contexto internacional. Consequentemente, afirmou-se que, com um planeamento rigoroso e cuidadoso, as medidas subjetivas podem ser empregues com sucesso (Singh, Darwish, & Potocnik, 2016).

Especificando, as medidas objetivas, em algumas áreas da gestão, focam toda a sua atenção em medidas financeiras de desempenho. Huselid (1995) avaliou a ligação entre um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (*High Performance Work System*) e o desempenho das empresas, concluindo que este sistema tem um impacto significativo nos resultados intermédios (rotatividade e produtividade) e nas medidas de curto e longo prazo. Por outro lado, são inúmeros os autores que relacionam estas medidas com indicadores financeiros como o ROE e o ROA, tal como referido anteriormente. Snell e Youndt (1995) mediram a performance organizacional, através do ROA, na sua relação com os controlos de gestão de recursos humanos, descobrindo que, quando a abordagem desse tipo de gestão se baseava no controlo de comportamentos, o desempenho da empresa era maior.

Relativamente às medidas subjetivas, Rizov e Croucher (2009) operacionalizam o desempenho da empresa em termos de índice composto de indicadores subjetivos (qualidade de serviço, nível de produtividade, lucratividade, tempo de comercialização do produto e taxa de inovação), concluindo que formas colaborativas de práticas de gestão de recursos humanos estão relacionadas com um maior desempenho da empresa.

Conclui-se assim que o desempenho organizacional é influenciado por um conjunto de variáveis internas e externas, sobre as quais as organizações não têm total possibilidade de controlo (Gorman, Meria, Roch, & Ray, 2017).

Capítulo 6 – Modelo de Análise

O paradigma de investigação desta dissertação divide-se em dois processos fundamentais. O primeiro modelo de análise, representado na figura 6.1, é referente à relação entre a participação em atividades corais e a perceção de desempenho e o efeito de mediação do *flow* no trabalho. O segundo modelo, representado na figura 6.2, referente à relação entre a motivação intrínseca e a perceção de desempenho, assim como o efeito de mediação do *flow* no trabalho e da identidade organizacional nesta relação.

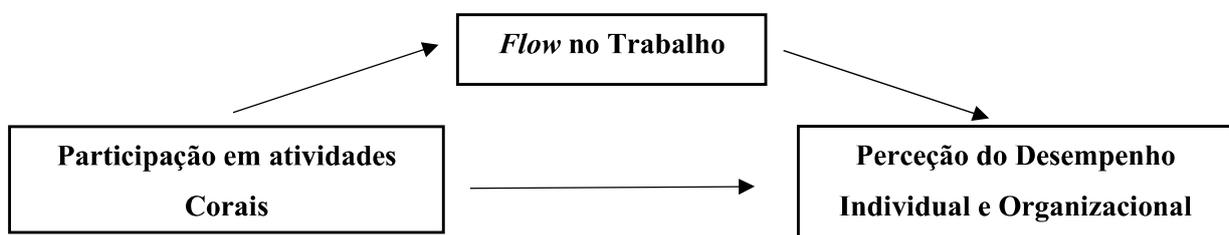


Figura 6.1- Modelo de Análise 1

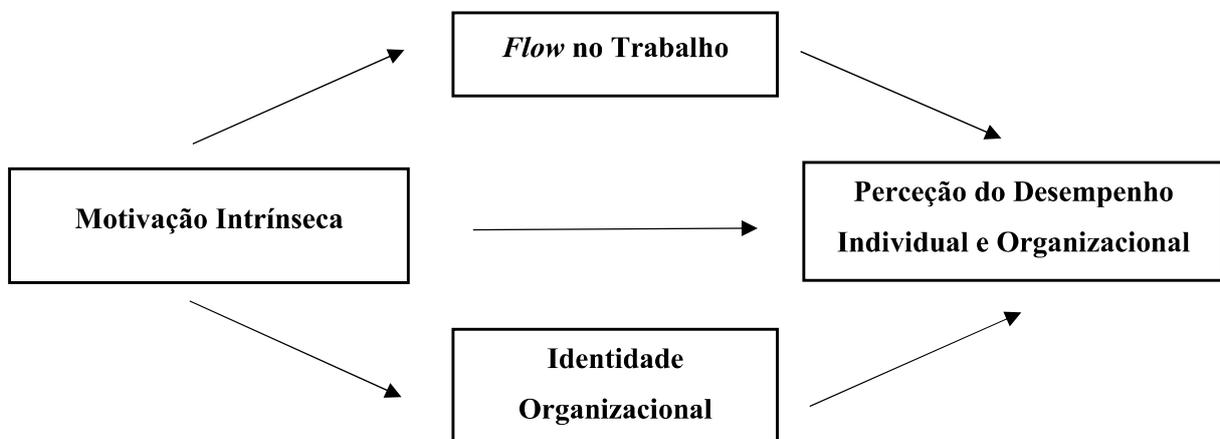


Figura 6.2 - Modelo de Análise 2

O problema de investigação assenta, como já referido, na análise dos efeitos que a participação em atividades corais tem na perceção do desempenho individual e organizacional. Consequentemente, a primeira hipótese em estudo vai ao encontro dessa ideia, de forma a perceber se as atividades culturais acima mencionadas contribuem positivamente para a perceção do desempenho subjetivo dos indivíduos.

H₁: A participação em atividades corais correlaciona-se positivamente com a percepção do desempenho individual e organizacional.

Esta hipótese aparece no seguimento da leitura e análise do estudo realizado pela *European Choral Association* (2015). Tal como referido anteriormente, este estudo tem como principal objetivo quantificar uma prática cultural amplamente divulgada na Europa. Na apresentação dos resultados é notória a associação positiva entre o número de coros e o produto interno bruto dos países.

A participação nos coros oferece, seguramente, oportunidades na aquisição de competências que são essenciais à vida profissional, que transferidas para o contexto de trabalho acabam por resultar em desempenhos mais elevados.

No estudo realizado por Chirico et al. (2015) surge uma relação entre o *flow* e a música, realçando a sua complexidade. Os estudos feitos focam-se, essencialmente, em aspetos específicos como as emoções ou a gestão da ansiedade no desempenho e não na relação entre os diversos conceitos. Num outro prisma, Aubé et al. (2014) realça que quando os indivíduos estão em estado de *flow*, funcionam em plena capacidade e são mais motivados a preservar as suas atividades, levando-os a alcançar melhores resultados.

Embora todos os autores, que escrevem sobre este tema, como os referidos anteriormente, refiram que são os músicos aqueles que mais experienciam sensações de *flow* e que estas experiências permitem aumentar o desempenho, surge a questão de comprovar esta relação. Desta forma, a segunda hipótese vai ao encontro deste ponto.

H₂: A variável *flow* no trabalho medeia a relação entre a participação em atividades corais e a percepção de desempenho individual e coletivo.

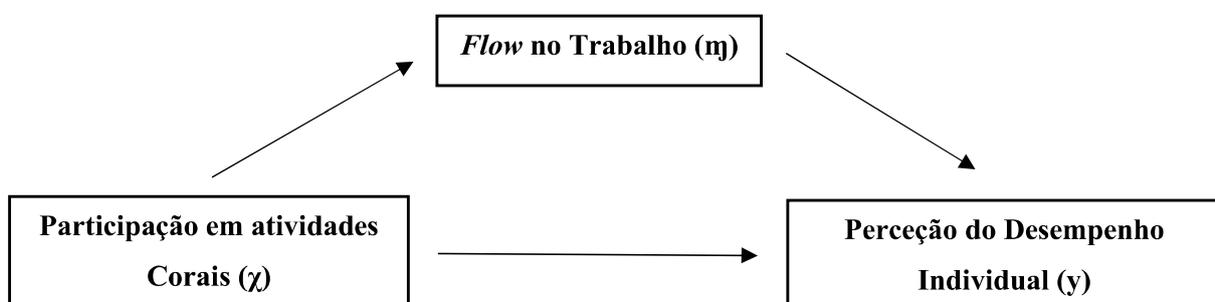


Figura 6.3 - Modelo de Análise da H₂: Percepção de Desempenho Individual

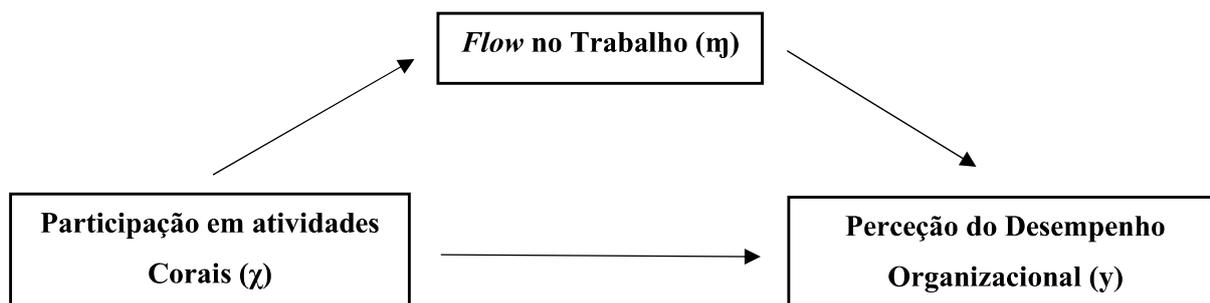


Figura 6.4 - Modelo de Análise H2: Percepção de Desempenho Organizacional

Através da análise teórica realizada, surge um segundo pressuposto: a motivação, o *flow*, a identificação organizacional e o desempenho relacionam-se de algum modo. Ryan e Deci (2000) afirmam é necessário aumentar os padrões de motivação, para que os níveis de desempenho aumentem, Parker et al. (2017) definem motivação como o resultado proximal da exigência e do controlo, o que tem consequências no desempenho. Na perspetiva de Dysvik e Kuvaas (2011), a relação abordada é entre a motivação intrínseca, especificamente, e o desempenho. Relativamente à relação com o conceito de *flow*, Xu et al. (2016), afirmam que quando um funcionário trabalha de forma consciente, a experiência *flow* consegue prever a performance do próprio funcionário. Consequentemente, a terceira hipótese é formulada com o objetivo de estudar o processo de relação entre estes conceitos.

H₃: A motivação intrínseca tem efeitos no desempenho individual e coletivo percebido.

H_{3a}: A variável *flow* no trabalho é um mediador na relação entre a motivação intrínseca e o desempenho individual e coletivo percebido.

H_{3b}: A Identificação Organizacional é um mediador na relação entre a motivação intrínseca e o desempenho individual e coletivo percebido.

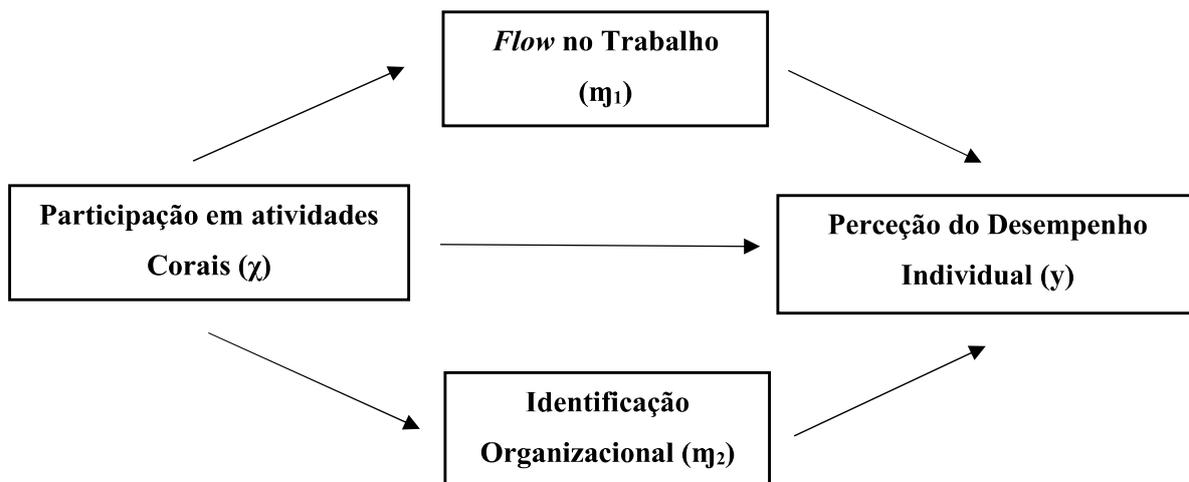


Figura 6.5 - Modelo de Análise H_{3a} H_{3b}: Percepção de Desempenho Individual

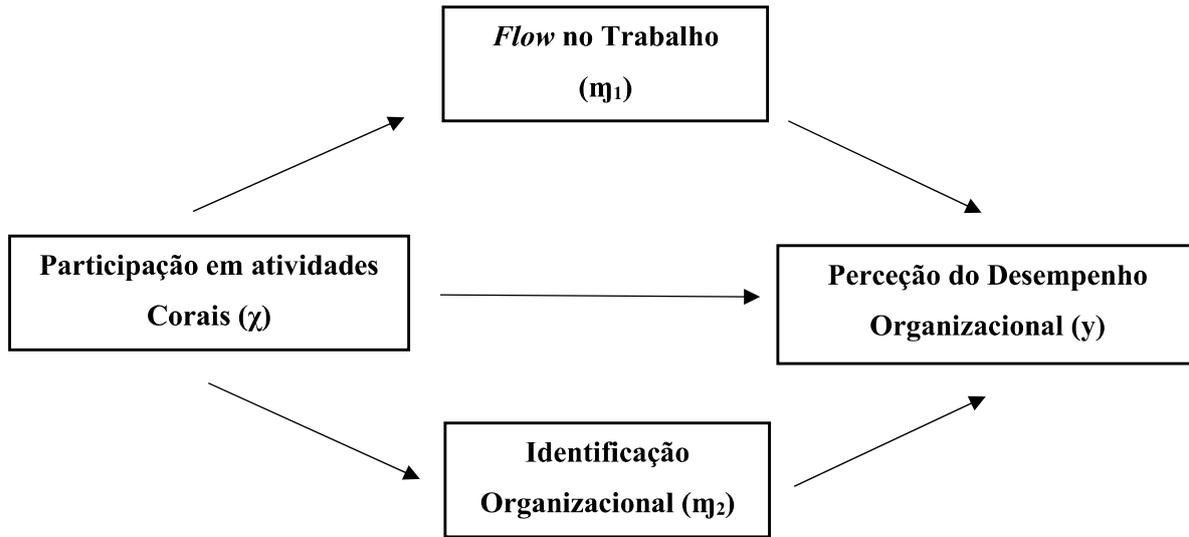


Figura 6.6 - Modelo de Análise H_{3a} e H_{3b}: Percepção de Desempenho Organizacional

Capítulo 7 – Metodologia

7.1. Natureza do Estudo

A investigação empírica é de natureza quantitativa e correlacional.

As principais variáveis consideradas no estudo correspondem à Identificação Organizacional, *Flow* no Trabalho, Motivação e Perceção do Desempenho Individual e Coletiva.

Dado a natureza correlacional, tal como mencionado, analisaremos as possíveis relações que as variáveis estabelecem entre si. Na sequência das nossas hipóteses, consideraremos as variáveis do *flow* e identificação com a organização como mediadores na relação com o desempenho.

7.2. Amostra

A amostra recolhida para esta dissertação é composta por 310 indivíduos, dos quais 192 são do género feminino e 118 do género masculino (Anexo A). Relativamente à idade (Anexo B), a média é de 39,37 anos, num intervalo entre os 21 e os 75 anos, sendo a média do género feminino de 38,70 e do género masculino de 40,45.

Esta é uma amostra ligeiramente mais qualificada do que a média da população portuguesa uma vez que cerca de 246 indivíduos dos 310 (cerca de 79,3%) têm um grau de formação equivalente ou superior a Licenciatura (Anexo C). Verifica-se uma maior presença de pessoas a desempenhar funções em quadros superiores, médios, altamente qualificados ou qualificados (Anexo D), e na sua maioria, 212 indivíduos, trabalham para Entidades Privadas (Anexo E), exercendo funções em áreas como a educação, o comércio, a saúde e as tecnologias (Anexo F). A nível de contratos de trabalho, 131 indivíduos têm um contrato a tempo incerto e 100 a tempo certo (Anexo G). Por fim, a média do número de anos desde que começaram a trabalhar é de 16,61 anos, variando num intervalo entre os 0 e os 50 anos, e comparativamente, a média do número de anos em que trabalham para a empresa atual é de 10,15 anos, variando entre os 0 e os 39 anos (Anexo H e I, respetivamente).

Em termos da análise à participação em atividades corais, 237 dos inquiridos já tinha participado neste tipo de atividades (Anexo J), sendo que 159 desses indivíduos continua a fazer parte de algum tipo de coro atualmente (Anexo K). No universo dos 237 inquiridos que já

fizeram parte de coros, 149 são mulheres e 88 homens, o que se traduz a nível de naipes em 78 sopranos, 71 contraltos, 46 tenores e 42 baixos (Anexo L). A amostra estudada mostra que os principais tipos de coros que os inquiridos participam são os coros de Igreja (97) e de Escolas de Música (86) (Anexo M). O número médio de elementos do coro é de 41 pessoas, sendo que os coros variam entre os 4 e os 170 elementos (Anexo N), e que 230 dos indivíduos fazem parte de coros mistos (Anexo O). O número médio de ensaios por semana é de 2 ensaios (Anexo Q) com uma média de horas de ensaios de 1,75 (Anexo R). A amostra revela que, em média, os inquiridos participam em atividades relacionadas com a música há 20,31 anos (Anexo S).

7.3. Procedimentos

Foi criado um questionário (Anexo T) com o intuito de recolher informação adequada ao nosso estudo empírico. Nas respostas recebidas apenas foram consideradas as dos participantes que estavam a trabalhar no momento. Por esta razão, excluiu-se da população em estudo todas as pessoas que estejam desempregadas, reformadas ou que ainda não tenham entrado no mercado de trabalho.

O questionário integrava cinco partes principais: Componentes Demográficas, Identificação Organizacional, Experiência *Flow*, Motivação e Desempenho, de maneira a avaliar cada uma das variáveis em estudo.

Relativamente à primeira parte, Componentes Demográficas, surgiu a necessidade de medir o sentido de identidade que cada indivíduo teria relativamente à organização empregadora e ao coro onde estaria inserido. Consequentemente, utilizou-se a escala de Identidade Organizacional, adaptada ao coro quando necessário, da autoria de Mael e Asforth (1992).

O conceito de *flow* não é algo que qualquer pessoa esteja habituada a ouvir na sua vida quotidiana, embora qualquer pessoa seja capaz de identificar uma experiência como sendo uma experiência *flow*, o seu nome não é do conhecimento geral. Sendo necessário avaliar este conceito no contexto laboral, foi escolhida a escala de Rheinberg, Vollmeyer e Engser (2003). Para esta escala ser utilizada foi necessário recorrer a um processo de tradução, pois desconhecemos a existência de tradução para português. Assim foi pedido a quatro pessoas de idades e profissões diferentes, fluentes em inglês, que traduzissem os 13 itens de inglês para português. Posteriormente, foi feita uma comparação das traduções de maneira a chegar a uma tradução única. Por fim, foi pedido a uma quinta pessoa que fizesse a nova tradução de português para o inglês, revelando várias semelhanças com a escala inicial.

Para a avaliação do conceito da motivação optámos por duas escalas que medem a Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca, ambas da autoria de Dysvik e Kuvaas (2008) e (2011), respetivamente. Para a utilização desta escala, foi necessário recorrer novamente ao processo de tradução, tendo sido pedido a 5 pessoas diferentes que o fizessem.

Por fim, sobre o conceito de desempenho, tornou-se claro que seria necessário medir este conceito a nível individual e organizacional. Foi escolhida a escala de William e Anderson (1991).

Numa primeira etapa, o questionário desenvolvido foi disponibilizado online para que se realizasse um pré-teste com o intuito de verificar a possibilidade de erros, se as escalas escolhidas se comportavam de forma expectável e a clareza das perguntas realizadas. Este pré-questionário foi disponibilizado a um conjunto restrito de pessoas (15 indivíduos).

Posteriormente, o questionário foi tornado público, novamente online, de maneira a conseguir uma amostra significativa da população, tendo sido partilhado nas redes sociais e disponibilizado a uma lista de e-mails de maestros e dirigentes de coros variados, durante o mês de abril e maio.

7.4. Instrumentos e Medidas

Tal como referido no subcapítulo anterior, recorreu-se a alguns instrumentos para medir as diferentes variáveis. (Anexo U)

Identificação Organizacional. Utilização da escala de Mael e Asforth (1992), operacionalizada por 6 itens. A escala de resposta apresentada é tipo Likert de 5 pontos (1 - Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – N/Concordo N/Discordo, 4 – Concordo, 5 - Concordo Totalmente). A Consistência Interna avaliada através do alfa foi de 0,85.

Flow no Trabalho. Foi utilizada a escala de Rheinberg et al. (2003), operacionalizada em 13 itens, avalia três dimensões: Fluência (2, 4, 5, 7, 8 e 9) ($\alpha = 0,86$), Absorção da Atividade (1, 3, 6, excluímos o item 10) ($\alpha = 0,83$) e a Perceção do Resultado Final (11, 12 e 13) ($\alpha = 0,65$).

Motivação no Trabalho. Utilização das escalas de Dysvik e Kuvaas (2008) e (2011), operacionalizada em 10 itens, avaliam duas dimensões: Motivação Intrínseca (1, 2, 3, 4, 5, excluímos o item 6) ($\alpha = 0,92$) e a Motivação Extrínseca (7, 8, 9 e 10) ($\alpha = 0,83$). A escala de resposta apresentada é tipo Likert de 5 pontos (1 - Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – N/Concordo N/Discordo, 4 – Concordo, 5 - Concordo Totalmente).

Percepção do Desempenho. Utilização da escala de William e Anderson (1991), operacionalizada em 14 itens, dividida em duas dimensões: Individual (1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7) ($\alpha = 0,89$) e Organizacional (8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14) ($\alpha = 0,92$). A escala de resposta apresentada é a de Likert de 5 pontos (1 – Quase Nunca, 2 – Por vezes, 3 – Algumas vezes, 4 – Muitas vezes, 5 – Quase Sempre).

7.5. Resultados

Iniciamos a exploração de resultados calculando a matriz de correlações. Como é possível verificar no quadro 7.1, a evidência são correlações positivas fortes entre o *flow* no trabalho e a motivação intrínseca, derivado do sentimento de preenchimento e satisfação inerentes à experiência de *flow* ($r=0,67^{**}$); e entre a percepção do desempenho individual e a percepção do desempenho organizacional ($r=0,75^{**}$); quando um indivíduo sente que se o seu desempenho individual é positivo, a percepção do desempenho da organização vai ser, também, maior.

Quadro 7.1 - Tabela de Correlações

Variável	Média	sd	1	2	3	4	5	6	7
1 Idade	39,37	12,608	1	,09	-,01	,02	-,21**	,09	,08
2 Identificação Organizacional	3,5769	,78992		1	,48**	,37**	-,10	,36**	,47**
3 Flow Trabalho	4,8385	,93642			1	,67**	-,22**	,54**	,54**
4 Motivação Intrínseca	3,7826	,75596				1	-,24**	,41**	,41**
5 Motivação Extrínseca	2,8008	,94469					1	-,28**	-,25**
6 Percepção do Desempenho Individual	4,2378	,67863						1	,75**
7 Percepção do Desempenho Organizacional	3,9452	,84805							1

* A correlação é significativa no nível de 0,05 (2 extremidades)

** A correlação é significativa no nível de 0,01 (2 extremidades)

Vermelho – correlação fraca

Amarelo – correlação moderada

Verde – correlação forte

Posteriormente, a identificação organizacional relaciona-se de forma positiva, mas moderada, com o *flow* no trabalho, a motivação intrínseca e os dois tipos de percepção de desempenho. Sendo que o *flow* no trabalho também tem o mesmo tipo de relação, positiva e moderada, com a percepção de desempenho individual e organizacional.

A variável idade relaciona-se negativamente com a motivação Extrínseca ($r=-0,21$). Embora seja uma relação fraca, esta indica-nos que uma pessoa, à medida que progride na sua via profissional, sente cada vez menos necessidade de ter estímulos financeiros, preocupando-se mais por desempenhar uma função que aprecie intrinsecamente.

O *flow* no trabalho correlaciona-se negativamente com a motivação extrínseca, uma vez que quanto maior a sensação de felicidade ao realizar um trabalho, menor a necessidade de receber motivação exterior a essa sensação.

A nível de correlações fracas, verifica-se ainda na matriz que o *flow* no trabalho e a motivação intrínseca se relacionam negativamente com a motivação extrínseca, e que este mesmo tipo de motivação se correlaciona, também, negativamente com ambas as percepções de desempenho em estudo.

Para testar a hipótese 1, utilizamos um modelo de regressão linear considerando a participação em atividades corais como variável independente e a percepção do desempenho individual, e posteriormente a percepção do desempenho coletivo, como variável dependente (Anexo V, W e X). O resultado mostra-nos em absoluto que a participação em atividades corais tem um impacto positivo na percepção de desempenho individual e organizacional.

Quadro 7.2 - Resultados H_1

Variável	Média de quem participa	Média de quem nunca participou	R ²	β	sig
Percepção de Desempenho Individual	4,3550	3,8571	9,7%	0,498	,001
Percepção de Desempenho Organizacional	4,0766	3,5186	7,8%	0,558	,001

Como se verifica no quadro 7.2, a média de quem participa em atividades corais é superior à média dos indivíduos que nunca fizeram parte deste tipo de atividades, o que significa que, na amostra, os indivíduos que participam regularmente num coro têm a percepção que o seu desempenho no contexto de trabalho é mais elevado do que quem não participa. Verifica-se que o modelo é estatisticamente significativo, realçando os valores do R² que nos indica que 9,7%

da variação da percepção do desempenho individual e 7,8% da variação da percepção do desempenho organizacional é explicada pela participação neste tipo de atividades.

Os coeficientes da regressão realizada assinalam que a participação em atividades corais aumenta 0,498 da percepção de desempenho individual e 0,558 da percepção de desempenho organizacional.

Desta forma, podemos então concluir que não se rejeita a hipótese 1.

Seguidamente, foi realizado um teste de regressão para avaliar a hipótese 2, referente à variável *flow* no trabalho como mediador na relação entre a variável independente – participação em atividades corais – e as variáveis dependentes – percepção do desempenho individual e organizacional (Y_1 e Y_2 , respetivamente). Esta relação de mediação foi estudada através do programa process, tal como é possível verificar nos anexos Y e Z, para a percepção de desempenho individual e organizacional, respetivamente.

Na tabela seguinte (Quadro 7.3), encontramos um resumo dos dados da regressão. Primeiramente, é possível verificar que não existe um efeito da participação em atividades corais no *flow* no trabalho, ou seja, as pessoas que participam em coros não experienciam mais ou menos *flow* no trabalho, essa relação entre as variáveis não é estatisticamente significativa. Esta falta de relação é sustentada pelo facto de que se está a considerar uma variável externa à organização e ao mundo do trabalho. Comparativamente com a restante informação presente no output, aferiu-se que os resultados são estatisticamente significativos, ou seja, o *flow* no trabalho relaciona-se com qualquer uma das variáveis dependentes – percepção de desempenho individual e organizacional. A nível de indicadores, constata-se que 35,96% da variação registada na percepção de desempenho individual é explicada pela participação em atividades corais e pelo *flow* no trabalho, enquanto que 34,35% da variação da percepção de desempenho organizacional é explicada pelas mesmas variáveis.

Relativamente aos efeitos, o efeito direto é de ,4294 na primeira variável dependente e de ,4718 na segunda variável dependente, ambos estatisticamente significativos. Os efeitos indiretos são de ,0685 no caso de Y_1 e de ,0861 no caso de Y_2 , também estatisticamente significativos. Concluimos assim que o *flow* no trabalho tem efeito na percepção do desempenho quer individual, quer organizacional. Por fim, ao ser analisados os intervalos referentes ao efeito indireto, observamos que entre os valores fornecidos está compreendido o 0, isto indica-nos que a relação entre as variáveis estudadas existe, porque é estatisticamente significativa, mas que essa não é uma relação de mediação, tal como inicialmente previsto.

Desta forma, rejeitamos a hipótese 2.

Quadro 7.3 - Resultado H₂

	<i>Flow</i> no Trabalho (η)		Perceção de Desempenho Individual (Y_1)		Perceção de Desempenho Organizacional (Y_2)				
	β	p	β	p	β	p			
Participação em atividades corais (χ)	a→	,1840	,1424	c'→	,4294	,0001	c'→	,4718	,0001
<i>Flow</i> no Trabalho (η)				b→	,3725	,0001	b→	,4681	,0001
Constante		4,5139			1,6777			,8476	
		$R^2 = 0,70\%$			$R^2 = 35,96\%$			$R^2 = 34,35\%$	
Efeito Direto					,4294	,0001		,4718	,0001
Efeito Indireto					,0685			,0861	
BootLLCI					-,0205			-,0210	
BootULCI					,1553			,2010	

Para testar a terceira e última hipótese, recorreu-se a dois processos. Inicialmente, foi realizado um teste de regressão linear simples para apurar se a motivação intrínseca tem efeito na perceção de desempenho individual e coletivo. Numa perspetiva analítica (Quadro 7.4), verifica-se que a relação entre as variáveis referidas é estatisticamente significativa, sendo que a motivação intrínseca explica 16,7% da variação registada nos diferentes tipos de perceção de desempenho. (Anexos AA e AB) Para além disso, constata-se que a motivação intrínseca tem um maior efeito na perceção do desempenho organizacional, uma vez que o coeficiente registado é superior aquele que é indicado na perceção de desempenho individual.

Quadro 7.4 - Análise H₃

Variável	R ²	sig	β
Perceção de Desempenho Individual	16,7%	,000	,367
Perceção de Desempenho Organizacional	16,7%	,000	,459

Com o intuito de avaliar as relações de mediação das hipóteses 3a e 3b, recorreremos novamente ao process. No anexo AC verifica-se as relações de mediação com a variável dependente perceção de desempenho individual, no anexo AD verifica-se as relações de mediação com a variável perceção de desempenho organizacional e no quadro 7.5 um resumo da informação recolhida.

Quadro 7.5 - Resultados H_{3a} e H_{3b}

	Flow no Trabalho (η ₁)		Identificação Organizacional (η ₂)		Perceção de Desempenho Individual (Y ₁)		Perceção de Desempenho Organizacional (Y ₂)					
	β	p	β	p	β	p	β	p				
Motivação Intrínseca (χ)	a→	,8244	,0001	a→	,3899	,0001	c'→	,0733	,2034	c'→	,0757	,2777
Flow no Trabalho (η₁)							b ₁ →	,3058	,0001	b ₁ →	,3287	,0001
Identificação Organizacional (η₂)							b ₂ →	,1074	,0227	b ₂ →	,2872	,0001
Constante		1,7203		2,1021		2,0968					1,0412	
		R ² = 44,29%		R ² = 13,92%		R ² = 30,46%		R ² = 34,74%				
Efeito Direto							,0733	,2034	,0757	,2777		
Efeito Indireto Total							,2939		,3829			
BootLLCI							,2053		,2710			
BootULCI							,3930		,5027			

Verifica-se que a relação entre a variável independente e cada uma das variáveis intermédias – *flow* no trabalho e identificação organizacional – é estatisticamente significativa. A motivação intrínseca explica cerca de 44% da variação de *flow* no trabalho e de 13,92% da variação da identidade organizacional, sendo que tem um impacto superior no *flow* do que na identificação, comparando os valores dos coeficientes.

Relativamente aos restantes resultados de cada um dos outputs, verifica-se que as relações são estatisticamente significativas, sendo que as duas variáveis em estudo explicam 30,46% na variação da percepção de desempenho individual e 34,74% da variação da percepção de desempenho organizacional.

Através da estatística base, é possível comprovar que existe um efeito quer do *flow* no trabalho, quer da identificação organizacional em cada uma das variáveis dependentes. Ao serem analisados os intervalos de confiança dos efeitos indiretos, visto que nem na percepção de desempenho individual, nem na percepção de desempenho organizacional, o intervalo inclui o valor zero, podemos então concluir que o *flow* no trabalho e a identificação organizacional medeiam a relação entre a motivação intrínseca e a percepção de desempenho individual (Figura 7.1) e organizacional (Figura 7.2).

Desta forma, a hipótese 3, 3a e 3b é suportada pelos resultados encontrados na nossa amostra.

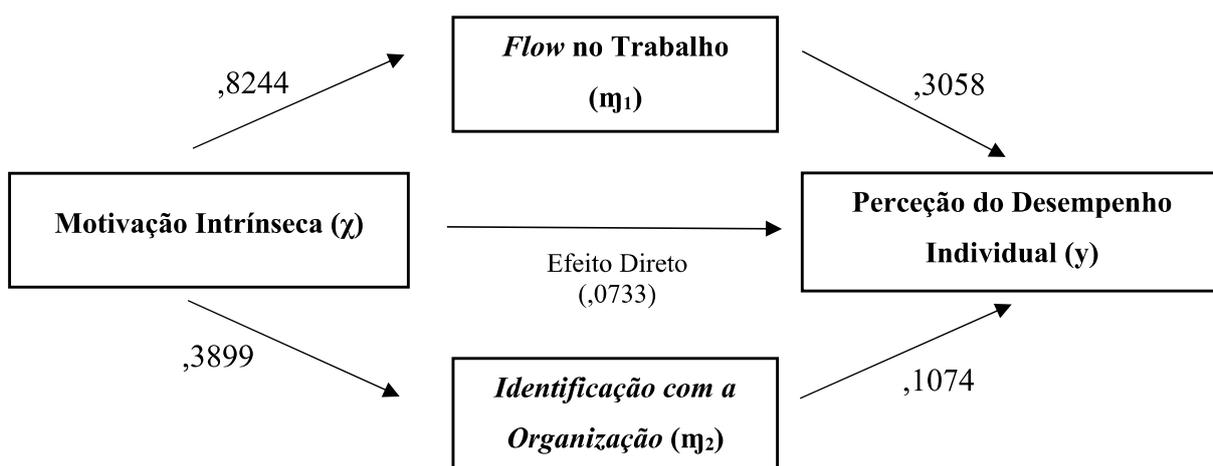


Figura 7.1- Modelo de Análise H_{3a} e H_{3b} (Percepção de Desempenho Individual)

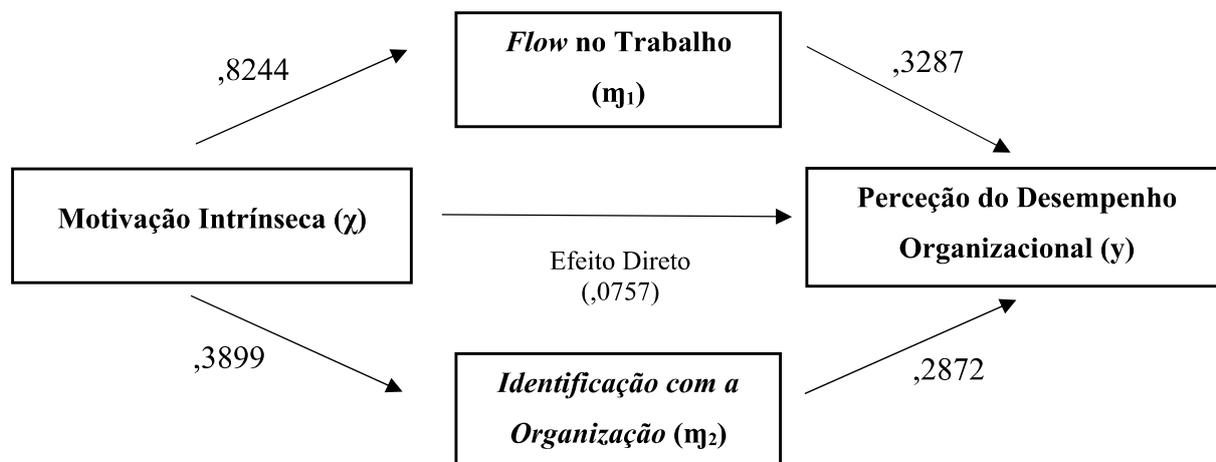


Figura 7.2 - Modelo de Análise H_{3a} e H_{3b} (Percepção de Desempenho Organizacional)

Capítulo 8 – Limitações do Estudo e Investigações Futuras

O estudo tem algumas limitações a ser consideradas e prudências na interpretação e generalização dos resultados. As medidas utilizadas são subjetivas e autoreportadas. Para além disso, não houve uma amostra recorremos a uma amostra de conveniência, não probabilística, não permitindo qualquer racional de generalização dos resultados.

Um outro aspeto relevante a mencionar prende-se com as diferenças amostrais entre aqueles que já participaram em atividades corais e aqueles que nunca o fizeram, sendo uma questão que influencia os resultados obtido e que não foi possível corrigir antes da conclusão da recolha dos dados.

Para futuras investigações é necessário ter em consideração alguns aspetos relevantes. Primeiro, este estudo não tem uma amostra representativa da sociedade, tal como referido anteriormente. Por esta razão, e de forma a ter uma melhor perceção da realidade, aumentar a amostra, cobrindo um maior espectro da sociedade, seria benéfico discutir a importância da participação em atividades culturais no desempenho dos indivíduos nas organizações.

Em segundo lugar, seria interessante analisar este tema na perspetiva empresarial. Estudar as empresas que promovem a participação em atividades corais nas suas instalações, ou sejam, que tenham coros ativos, analisando as diferenças nas perceções de desempenho de pessoas que participam nesses coros, daquelas que não participam, dentro da mesma organização. Esta análise permitirá ter uma visão mais específica da diferença que a participação neste tipo de atividades tem na vida das empresas.

Por fim, em terceiro lugar, seria igualmente relevante, fazer uma comparação de perspetivas, estudando os dados através das perceções dos gestores e dos colaboradores. Embora o desenvolvimento deste estudo seja mais complexo a nível estatístico, permitirá compreender a assimilação das competências que a participação em atividades corais proporciona, dando espaço aos gestores de confirmarem ou não, o desenvolvimento desse tipo de aprendizagens nos contextos referidos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Conclusão

Sendo o desempenho organizacional um dos aspetos fundamentais para o sucesso de uma organização, é fundamental compreender o que pode influenciar positivamente um indivíduo na sua vida de forma a que este tenha, efetivamente, um bom desempenho.

Esta investigação empírica teve, desde o início, o objetivo de identificar a participação em atividades corais, quer numa organização, quer fora dela, com um potencial ponto positivo para uma maior perceção de desempenho dos indivíduos, quer a nível individual, quer organizacional. Do ponto de vista pessoal, sendo a música um ponto relevante no desenvolvimento de competências fundamentais, fazia todo o sentido que esta premissa tivesse apoio nos resultados obtidos no estudo. Por outro lado, a nível académico, desconhecemos estudos que analisem algumas destas questões ou corroborem a relação entre o evento de participar em coros e o desempenho das pessoas em contexto organizacional. Assim, esta investigação tornou possível apoiar a ideia inicial de que há vantagens para as organizações que os seus colaboradores desenvolvam atividades criativas externas à sua atividade regular.

É relevante referir que a música influencia os indivíduos de forma diferente e que as aprendizagens que retiramos em participar em coros difere de pessoa para pessoa. Mas importa também ter consciência de que é possível transferir essas competências para o contexto de trabalho permitindo que cada indivíduo tenha a perceção de um desempenho maior.

Cada pessoa desenvolve um papel específico dentro de uma organização, influenciando-a consoante o nível de envolvimento, não só com a própria organização, mas com as tarefas que desenvolve. Por essa razão, focou-se em três aspetos fundamentais da gestão: o *flow*, a motivação e a identificação organizacional.

A motivação é um dos pontos mais abordados na literatura ao nível da gestão de recursos humanos. São vários as teorias e estudos contemporâneos desenvolvidos sobre este tema, analisados de diferentes perspetivas, para desenvolver mecanismos que aumentem a motivação no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho daqueles que trabalham para uma organização. É possível encontrar, tradicionalmente, que a motivação intrínseca é um preditor do desempenho. Isto significa que a forma como se desempenham as tarefas e os desafios que são colocados às pessoas, são em si mesmo, altamente motivadores. Esta relação da motivação com o desempenho individual e organizacional revelou ser mediada pelo *flow* no trabalho e pela identificação organizacional.

Recordando o que foi referido por Aubé et al. (2014), quando os indivíduos estão em estado de *flow*, funcionam em plena capacidade e são mais motivados a preservar as suas atividades, o que os leva a alcançar melhores resultados. Deste modo, a ideia de que *flow* determina apenas o desempenho individual, fica incompleta, visto que este conceito é também um determinante do desempenho da equipa, quanto mais os membros da equipa relatam experienciar *flow* ao executar o seu trabalho, melhor o desempenho. De algum modo, os resultados estão em linha com esta asserção.

Haslm et al. (2003) afirmam que a identificação organizacional se refere a atributos estereotipados de uma organização que lhe são conferidos por aqueles para quem a organização é relevante e significativa, permitindo descrever pessoas. Embora a identidade organizacional possa ser vista como aquilo que captura a essência do que é pertencer a uma organização, envolve o grau em que as pessoas se auto intitulam como membros dessa organização e determina como isso se reflete nos seus próprios conceitos, comportamentos individuais e, desta forma, no seu desempenho.

Consequentemente, a gestão tem de prestar atenção à construção e manutenção dos fatores que estão associados ao *flow* e à identificação. É necessário que haja uma especial atenção ao facto de as tarefas deverem ter algum desafio ou de os indivíduos sentirem que têm autonomia no desenvolvimento do seu trabalho, de maneira a poderem ter maiores experiências de *flow*. Na mesma linha de pensamento, é necessário reforçar a coesão entre as pessoas, assim como os valores da cultura organizacional, permitindo que a identificação com a organizacional seja, igualmente, maior. Quanto mais os indivíduos se identificarem com os ideias e com a cultura da organização, maior vai ser o seu desempenho percebido.

Resumidamente, a ideia principal a reter com esta investigação prende-se com o facto de a música ser uma atividade cultural presente em todo o mundo, que tem efeitos positivos transversais a diversas áreas, entre elas na perceção de desempenho individual e coletivo. As organizações podem beneficiar em promover este tipo de atividades culturais, quer dentro, quer fora das suas instalações, dando espaço aos seus funcionários para desenvolverem outro tipo de competências em contextos totalmente diferentes daqueles que são vividos na instituição e dando oportunidade para a vivência de experiências totalmente diferentes. Desta forma, os gestores podem reconhecer que há fatores, especificamente, de carácter cultural e artístico que podem estimular o desempenho e o desenvolvimento profissional, podendo, assim, criar internamente o fomento de coros, por exemplo, de modo a promover a identificação organizacional.

Referências Bibliográficas

- Appealbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. New York: Cornell University Press.
- Aubé, C., Brunelle, E., & Rousseau, V. (2014). *Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange*. Montréal: Springer Science+Business Media New York.
- Chirico, A., Serino, S. C., Gaggioli, A., & Riva, G. (2015). When music “flows”. State and trait in musical performance, composition and listening: a systematic review. *Frontiers in Psychology*.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety. The Jossey-Bass Behavioral Science Series*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- DeNisi, A. S., & Kugler, A. N. (2000). 'Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?'. *Academy of Management Executive*, 129-139.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). *The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes*. Noruega: Academy of Management Proceedings.
- 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*, 367-387.
- 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*, 412-430.
- European Choral Association; European Union. (2015). *Singing Europe, a pilot study edited by the European Choral Association - Europa Cantat, realised in the frame of the VOICE European Cooperation project with the support of the European Union*.
- Felício, M. J. (2007). *Competências de gestão e desempenho Organizacional percebido: um estudo na indústria portuguesa*. Tese de doutoramento em gestão, ISCTE.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 331-362.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). *Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs*. Madison: The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Gorman, A. C., Meria, J. P., Roch, S. G., & Ray, J. L. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*.
- Grout, D. J., & Palisca, C. V. (1988). *A History of Western Music*. W. W. Norton & Company Inc.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour & Human Performance*, 250-279.
- Hale, D. J., Ployhart, R. E., & Shepherd, W. (2016). A Two-phase Longitudinal Model Of a Turnover Event: Disruption, Recovery Rates, and Moderators of Collective Performance. *Academy of Management Journal*, 906-929.
- Haslam, S., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, 357-369.
- 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*, 74-89.

- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38, 635 - 670.
- Kanfer, R. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 6-19.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. Em R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *The balanced scorecard - measures that drive performance* (pp. 71 - 79). Massachusetts: Harvard Business Review.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Aplocation of cognitive, skill-based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 311-328.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 365-385.
- MacRae, I., & Furnham, A. (2017). *Motivation and Performance: A Guide to Motivating a Diverse Workforce*. New York: Kogan Page Limited.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 103-123.
- Moller, A. C., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2005). Choice and Ego-Depletion: The Moderating Role of Autonomy. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 1024-1036.
- Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 540-557.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (09 de July de 2018). Human Resources Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Elsevier*, 336-352.
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2017). The motivational mechanisms underlying active and high-strain work: consequences for mastery and performance. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 233-255.
- Rheinberg, F., Vollmeyer, R., & Engeser, S. (2003). Die Erfassung des Flow-Erlebens (The assessment of flow experience). *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept*, 261-279.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: toward methodological best practice. *Journal of Management* 35, 718 - 804.
- Rizov, M., & Croucher, R. (2009). Human resource management and performance in European firms. *Cambridge Journal of Economics*, 253-272.
- Rubin, M. (2017). Towards a multiple motives meta-theory for social psychology. *Wiley: Journal of Theoretical Social Psychology*, 15-20.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Elsevier, Procedia Social and Behavioral Sciences*, 51-58.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and well-being*. Rochester: American Psychologist.
- Sadri, G., & Bowen, C. R. (2011). *Meeting Employee Requirements*. 44-48: Industrial Engineer: IE.
- Sawyer, K. (2015). Group Flow and Group Genius. *The NAMTA Journal*, 29-52.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potocnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *BJM British Journal of Management*, 214-224.
- Snell, S., & Youndt, M. (1995). Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management* 21, 711-737.
- Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2003). Competitively contingent rewards and intrinsic motivation: Can losers remain motivated? *Motivation & Emotion* 27, 273-299.

- Wallin, N. L., Merker, B., & Brown, S. (1999). *The Origins of Music*. Cambridge, London, England: Bradford Book.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 219-234.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 601-617.
- Xu, J., Chen, S., & Huang, D. (2016). *Transforming Psychological Capital and Flow Experience of R&D Employees into Performance*. Shanghai: Technology Management for Social Innovation.

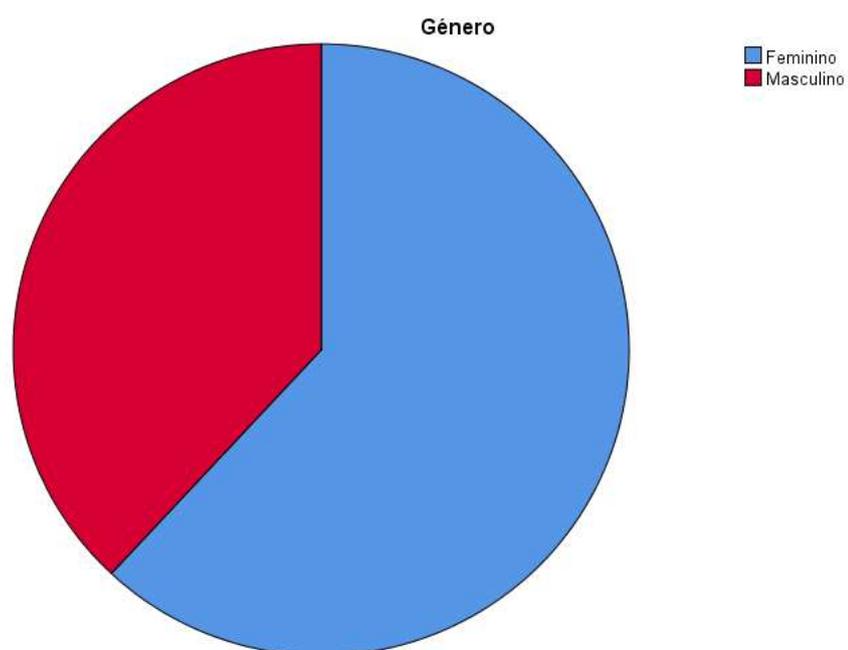
Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Anexos

Anexo A – Gênero

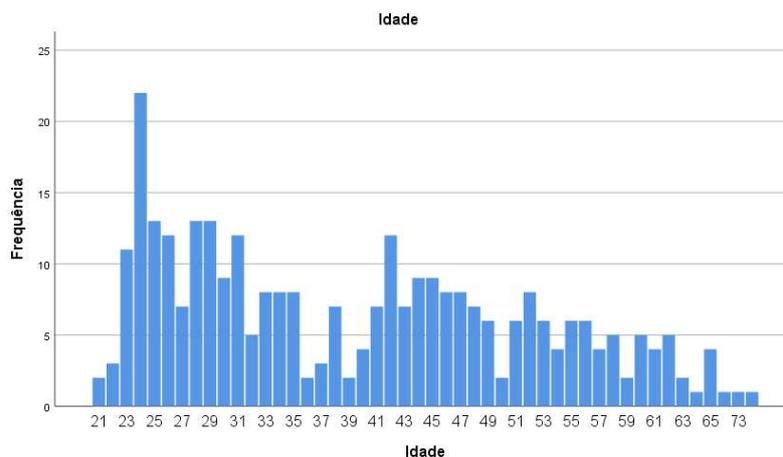
N	Válida	310
	Omisso	0
Média		1,38
Mediana		1,00
Moda		1

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	192	61,9	61,9	61,9
	Masculino	118	38,1	38,1	100,0
	Total	310	100,0	100,0	



Anexo B – Idade

N	Válida	310
	Omisso	0
Média		39,37
Mediana		38,00
Moda		24



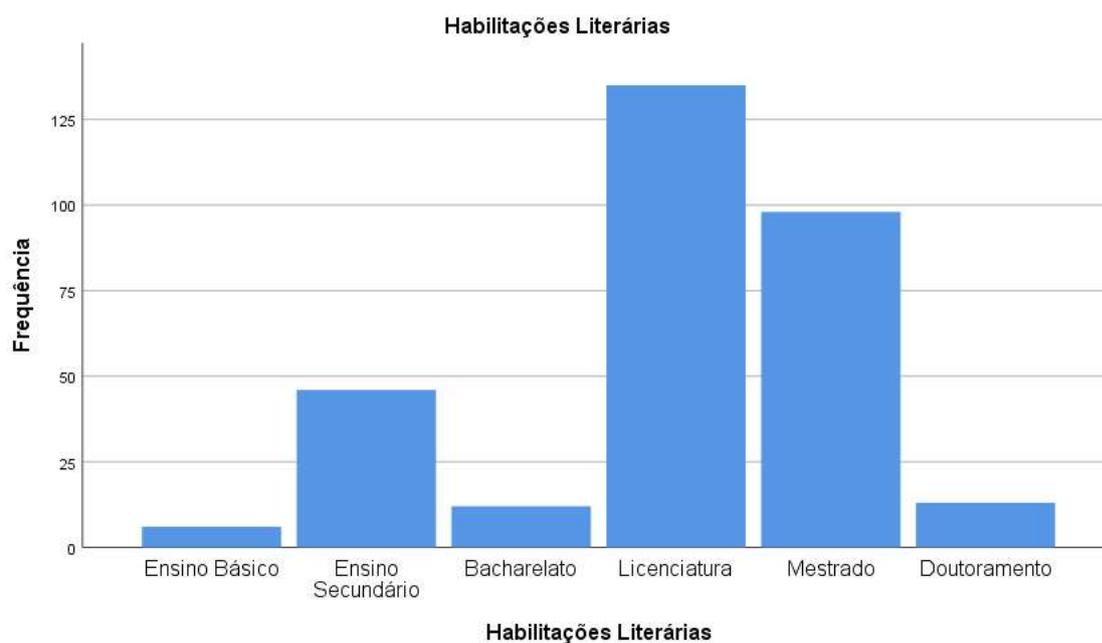
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	21	2	0,6	0,6	0,6
	22	3	1,0	1,0	1,6
	23	11	3,5	3,5	5,2
	24	22	7,1	7,1	12,3
	25	13	4,2	4,2	16,5
	26	12	3,9	3,9	20,3
	27	7	2,3	2,3	22,6
	28	13	4,2	4,2	26,8
	29	13	4,2	4,2	31,0
	30	9	2,9	2,9	33,9
	31	12	3,9	3,9	37,7
	32	5	1,6	1,6	39,4
	33	8	2,6	2,6	41,9
	34	8	2,6	2,6	44,5
	35	8	2,6	2,6	47,1
	36	2	0,6	0,6	47,7
	37	3	1,0	1,0	48,7
	38	7	2,3	2,3	51,0
	39	2	0,6	0,6	51,6
	40	4	1,3	1,3	52,9
	41	7	2,3	2,3	55,2

42	12	3,9	3,9	59,0
43	7	2,3	2,3	61,3
44	9	2,9	2,9	64,2
45	9	2,9	2,9	67,1
46	8	2,6	2,6	69,7
47	8	2,6	2,6	72,3
48	7	2,3	2,3	74,5
49	6	1,9	1,9	76,5
50	2	0,6	0,6	77,1
51	6	1,9	1,9	79,0
52	8	2,6	2,6	81,6
53	6	1,9	1,9	83,5
54	4	1,3	1,3	84,8
55	6	1,9	1,9	86,8
56	6	1,9	1,9	88,7
57	4	1,3	1,3	90,0
58	5	1,6	1,6	91,6
59	2	0,6	0,6	92,3
60	5	1,6	1,6	93,9
61	4	1,3	1,3	95,2
62	5	1,6	1,6	96,8
63	2	0,6	0,6	97,4
64	1	0,3	0,3	97,7
65	4	1,3	1,3	99,0
66	1	0,3	0,3	99,4
73	1	0,3	0,3	99,7
75	1	0,3	0,3	100,0
Total	310	100,0	100,0	

Anexo C – Habilitações Literárias

N	Válida	310
	Omisso	0
Média		4,01
Mediana		4,00
Moda		4

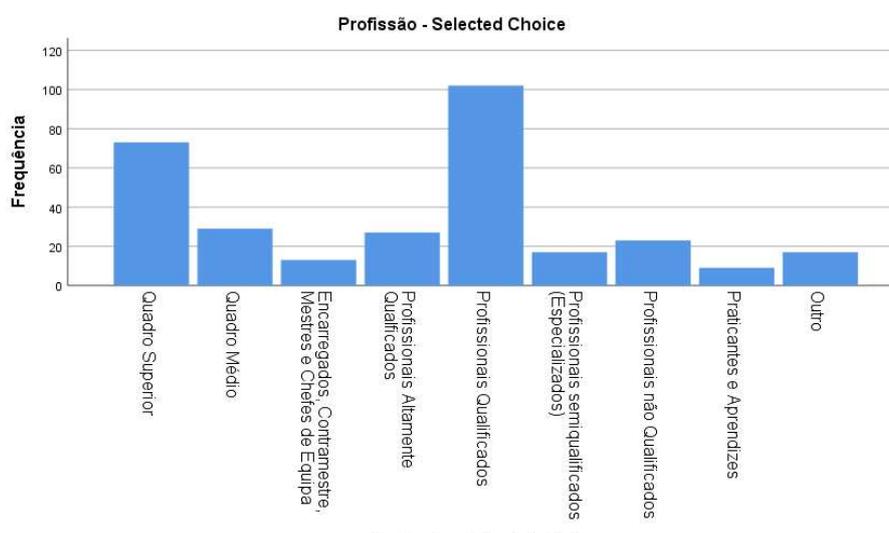
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ensino Básico	6	1,9	1,9	1,9
	Ensino Secundário	46	14,8	14,8	16,8
	Bacharelato	12	3,9	3,9	20,6
	Licenciatura	135	43,5	43,5	64,2
	Mestrado	98	31,6	31,6	95,8
	Doutoramento	13	4,2	4,2	100,0
	Total	310	100,0	100,0	



Anexo D – Tipo de Profissão

N	Válida	310
	Omisso	0
Média		4,12
Mediana		5,00
Moda		5

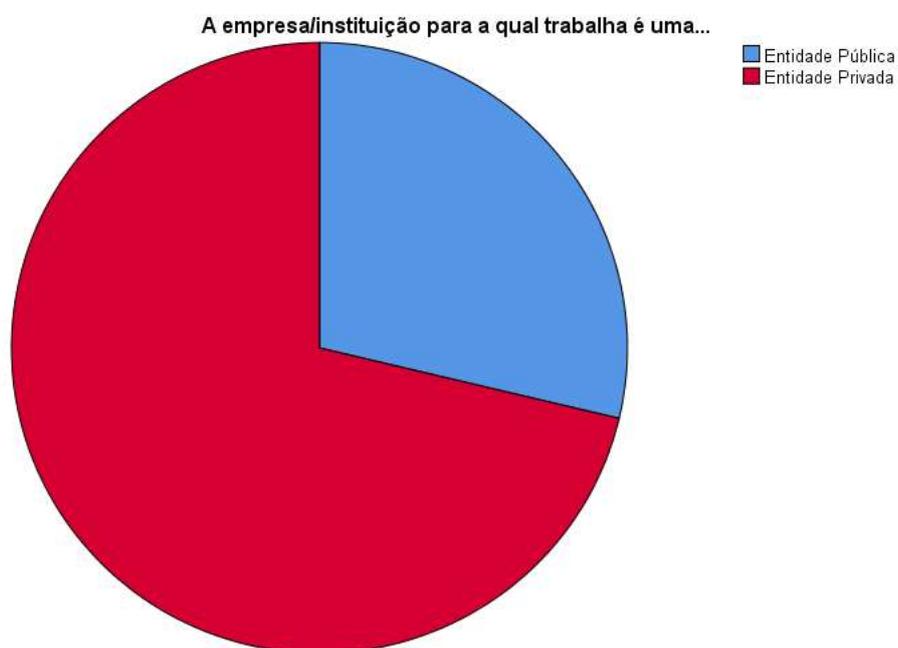
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Quadro Superior	73	23,5	23,5	23,5
	Quadro Médio	29	9,4	9,4	32,9
	Encarregados, Contramestre, Mestres e Chefes de Equipa	13	4,2	4,2	37,1
	Profissionais Altamente Qualificados	27	8,7	8,7	45,8
	Profissionais Qualificados	102	32,9	32,9	78,7
	Profissionais Semiquualificados (Especializados)	17	5,5	5,5	84,2
	Profissionais não qualificados	23	7,4	7,4	91,6
	Praticantes e Aprendizizes	9	2,9	2,9	94,5
	Outro	17	5,5	5,5	100,0
	Total	310	100,0	100,0	



Anexo E – Tipo de Entidade

N	Válida	310
	Omisso	0
Média		1,71
Mediana		2,00
Moda		2

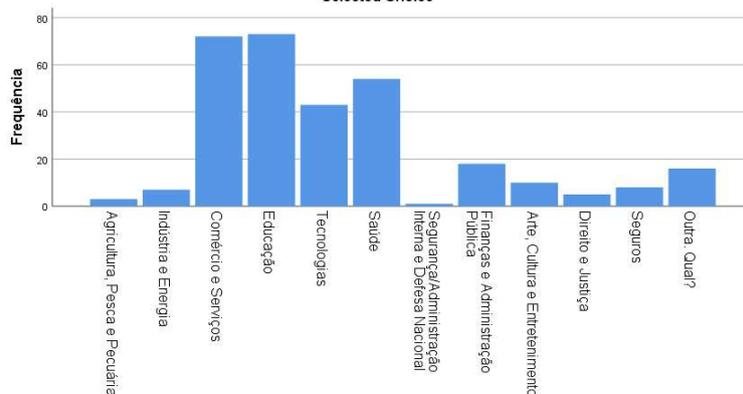
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Entidade Pública	89	28,7	28,7	28,7
	Entidade Privada	212	71,3	71,3	100,0
	Total	310	100,0	100,0	



Anexo F – Área Económica

N	Válida	310
	Omisso	0
Média		5,27
Mediana		4,50
Moda		4

Indique em qual das seguintes áreas de atividade económica se insere a empresa onde trabalha atualmente - Selected Choice

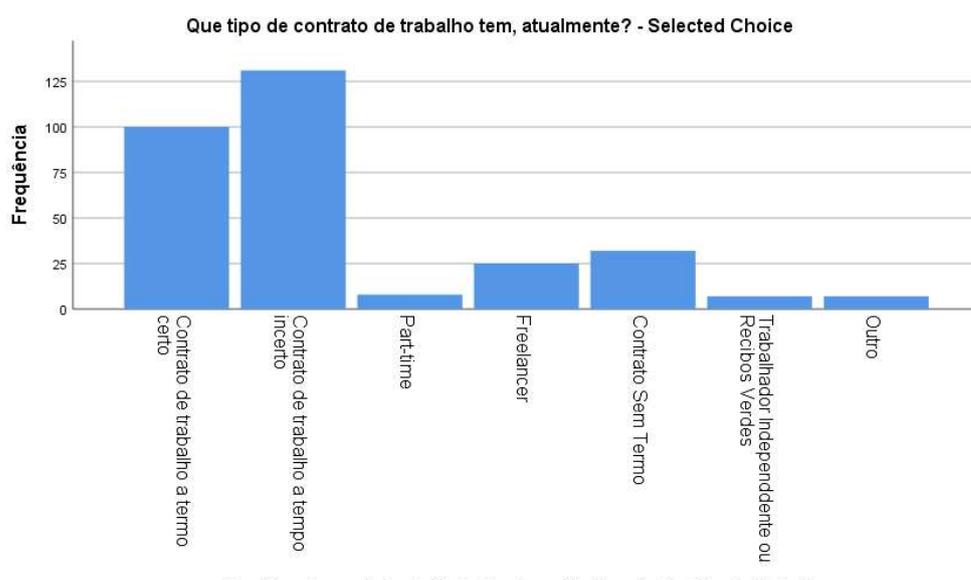


		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Agricultura, Pesca e Pecuária	3	1,0	1,0	1,0
	Indústria e Energia	7	2,3	2,3	3,2
	Comércio e Serviços	72	23,2	23,2	26,5
	Educação	73	23,5	23,5	50,0
	Tecnologias	43	13,9	13,9	63,9
	Saúde	54	17,4	17,4	81,3
	Segurança / Administração Interna e Defesa Nacional	1	0,3	0,3	81,6
	Finanças e Administração Pública	18	5,8	5,8	87,4
	Arte, Cultura e Entretenimento	10	3,2	3,2	90,6
	Direito e Justiça	5	1,6	1,6	92,3
	Seguros	8	2,6	2,6	94,8
	Outro	16	5,2	5,2	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

Anexo G – Tipo de Contrato

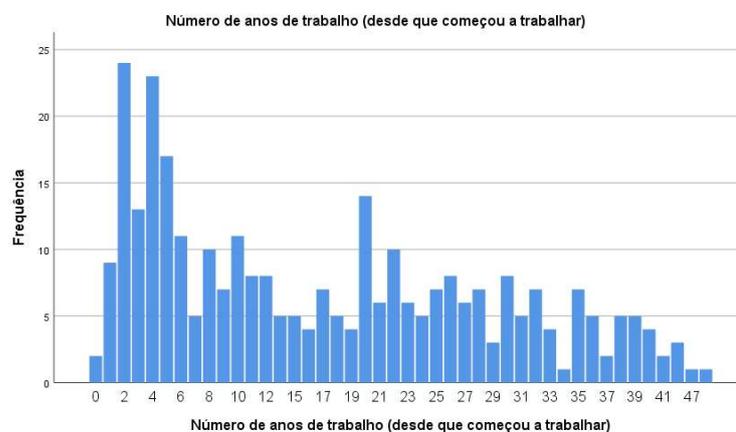
N	Válida	310
	Omisso	0
Média		2,38
Mediana		2,00
Moda		2

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Contrato de trabalho a termo certo	100	32,3	32,3	32,3
	Contrato de trabalho a tempo incerto	131	42,3	42,3	74,5
	Part-time	8	2,6	2,6	77,1
	Freelancer	25	8,1	8,1	85,2
	Contrato sem Termo	32	10,3	10,3	95,5
	Trabalhador Independente ou Recibos Verdes	7	2,3	2,3	97,7
	Outro	7	2,3	2,3	100,0
	Total	310	100,0	100,0	



Anexo H – N° de anos de Trabalho

N	Válida	310
	Omisso	0
Média		16,61
Mediana		15,00
Moda		2

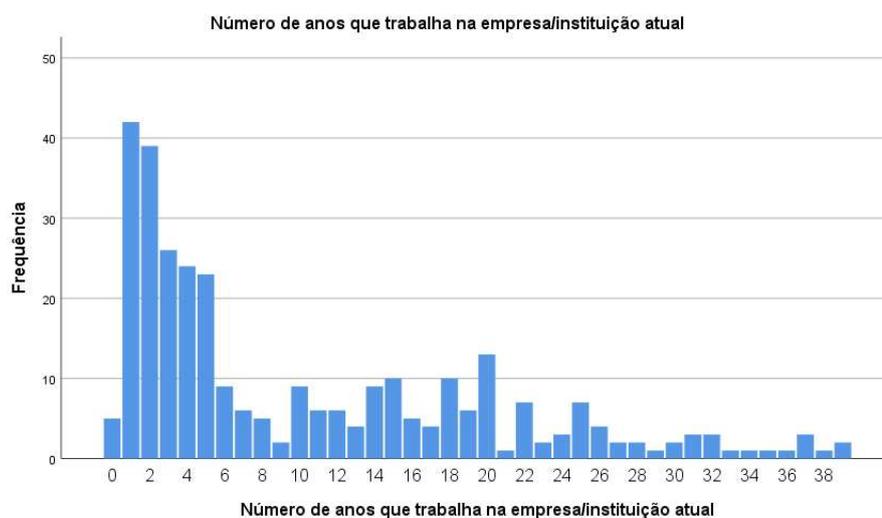


		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	0	2	0,6	0,6	0,6
	1	9	2,9	2,9	3,5
	2	24	7,7	7,7	11,3
	3	13	4,2	4,2	15,5
	4	23	7,4	7,4	22,9
	5	17	5,5	5,5	28,4
	6	11	3,5	3,5	31,9
	7	5	1,6	1,6	33,5
	8	10	3,2	3,2	36,8
	9	7	2,3	2,3	39,0
	10	11	3,5	3,5	42,6
	11	8	2,6	2,6	45,2
	12	8	2,6	2,6	47,7
	13	5	1,6	1,6	49,4
	15	5	1,6	1,6	51,0
	16	4	1,3	1,3	52,3
	17	7	2,3	2,3	54,5
	18	5	1,6	1,6	56,1
	19	4	1,3	1,3	57,4

20	14	4,5	4,5	61,9
21	6	1,9	1,9	63,9
22	10	3,2	3,2	67,1
23	6	1,9	1,9	69,0
24	5	1,6	1,6	70,6
25	7	2,3	2,3	72,9
26	8	2,6	2,6	75,5
27	6	1,9	1,9	77,4
28	7	2,3	2,3	79,7
29	3	1,0	1,0	80,6
30	8	2,6	2,6	83,2
31	5	1,6	1,6	84,8
32	7	2,3	2,3	87,1
33	4	1,3	1,3	88,4
34	1	0,3	0,3	88,7
35	7	2,3	2,3	92,0
36	5	1,6	1,6	92,6
37	2	0,6	0,6	93,2
38	5	1,6	1,6	94,8
39	5	1,6	1,6	96,5
40	4	1,3	1,3	97,7
41	2	0,6	0,6	98,4
43	3	1,0	1,0	99,4
47	1	0,3	0,3	99,7
50	1	0,3	0,3	100,0
Total	310	100,0	100,0	

Anexo I – N° de anos de trabalho na empresa atual

N	Válida	310
	Omisso	0
Média		10,15
Mediana		5,00
Moda		1



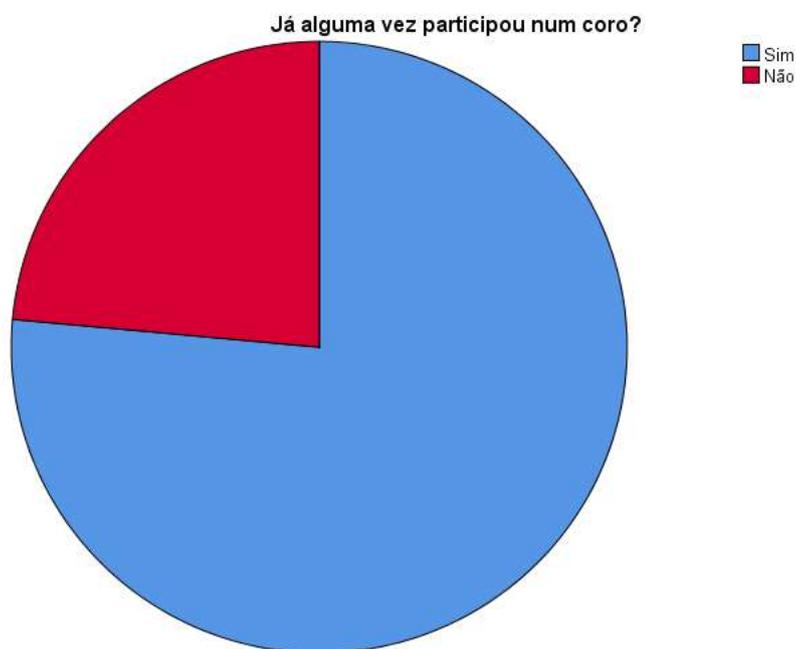
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	0	5	1,6	1,6	1,6
	1	42	13,5	13,5	15,2
	2	39	12,6	12,6	27,7
	3	26	8,4	8,4	36,1
	4	24	7,7	7,7	43,9
	5	23	7,4	7,4	51,3
	6	9	2,9	2,9	54,2
	7	6	1,9	1,9	56,1
	8	5	1,6	1,6	57,7
	9	2	0,6	0,6	58,4
	10	9	2,9	2,9	61,3
	11	6	1,9	1,9	63,2
	12	6	1,9	1,9	65,2
	13	4	1,3	1,3	66,5
	14	9	2,9	2,9	69,4
	15	10	3,2	3,2	72,6
	16	5	1,6	1,6	74,2
	17	4	1,3	1,3	75,5
	18	10	3,2	3,2	78,7

19	6	1,9	1,9	80,6
20	13	4,2	4,2	84,8
21	1	0,3	0,3	85,2
22	7	2,3	2,3	87,4
23	2	0,6	0,6	88,1
24	3	1,0	1,0	89,0
25	7	2,3	2,3	91,3
26	4	1,3	1,3	92,6
27	2	0,6	0,6	93,2
28	2	0,6	0,6	93,9
29	1	0,3	0,3	94,2
30	2	0,6	0,6	94,8
31	3	1,0	1,0	95,8
32	3	1,0	1,0	96,8
34	1	0,3	0,3	97,1
35	1	0,3	0,3	97,4
36	1	0,3	0,3	97,7
37	1	0,3	0,3	98,1
38	3	1,0	1,0	99,0
39	1	0,3	0,3	99,4
Total	2	0,6	0,6	100,0
	310	100,0	100,0	

Anexo J – Participação em Coros

N	Válida	310
	Omisso	0
Média		1,24
Mediana		1,00
Moda		1

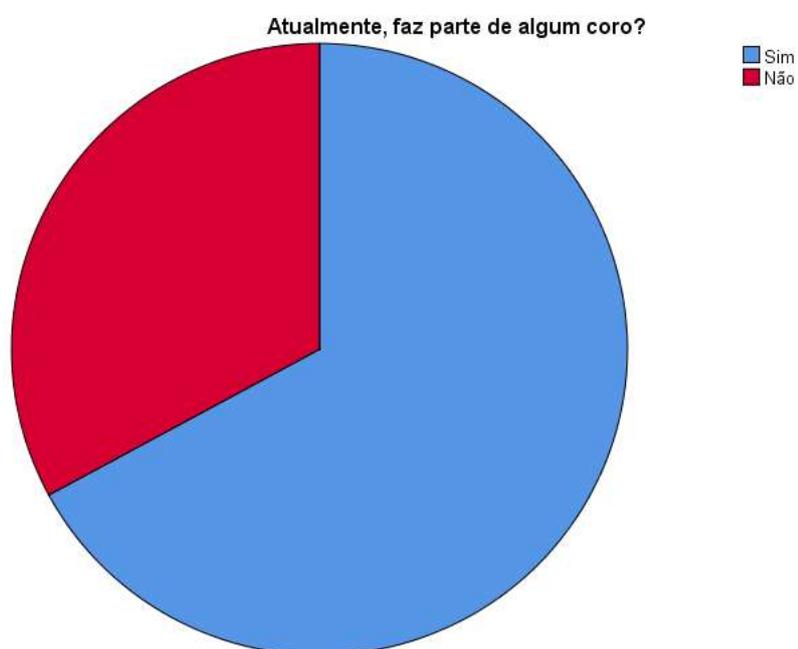
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	237	76,5	76,5	76,5
	Não	73	23,5	23,5	100,0
	Total	310	100,0	100,0	



Anexo K – Participação atual num coro

N	Válida	237
	Omisso	73
Média		1,33
Mediana		1,00
Moda		1

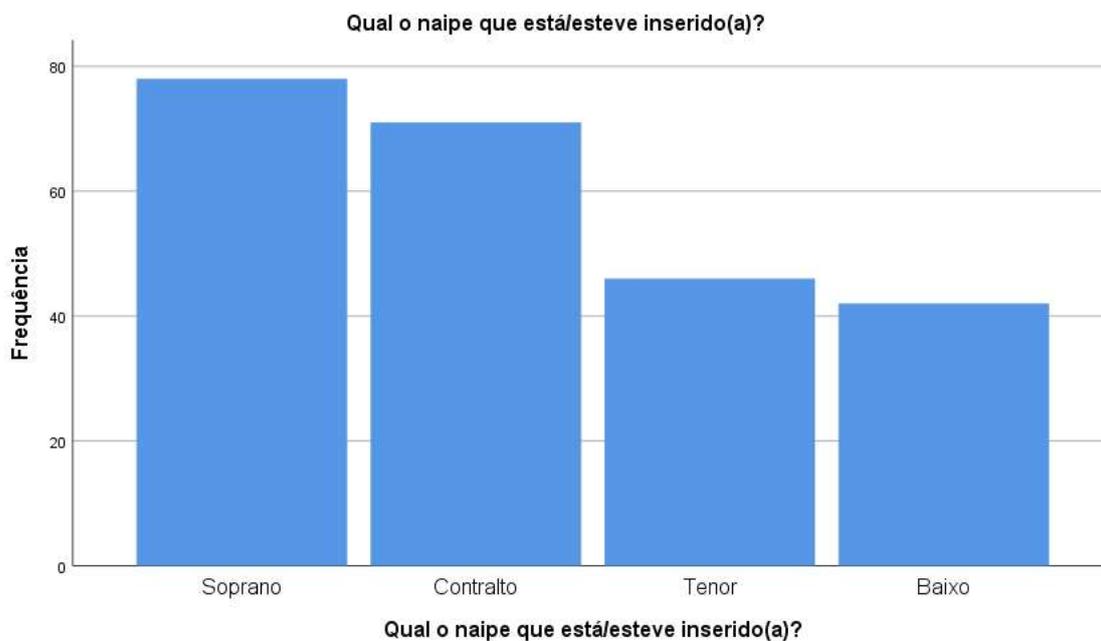
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	159	51,3	67,1	67,1
	Não	78	25,2	32,9	100,0
	Total	237	76,5	100,0	
Omisso	Sistema	73	23,5		
Total		310	100,0		



Anexo L – Naipes

N	Válida	237
	Omisso	73
Média		2,22
Mediana		2,00
Moda		1

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Soprano	78	25,2	32,9	32,9
	Contralto	71	22,9	30,0	62,9
	Tenor	46	14,8	19,4	82,3
	Baixo	42	13,5	17,7	100,0
	Total	237	76,5	100,0	
Omisso	Sistema	73	23,5		
Total		310	100,0		



Anexo M – Tipo de Instituição de Coros

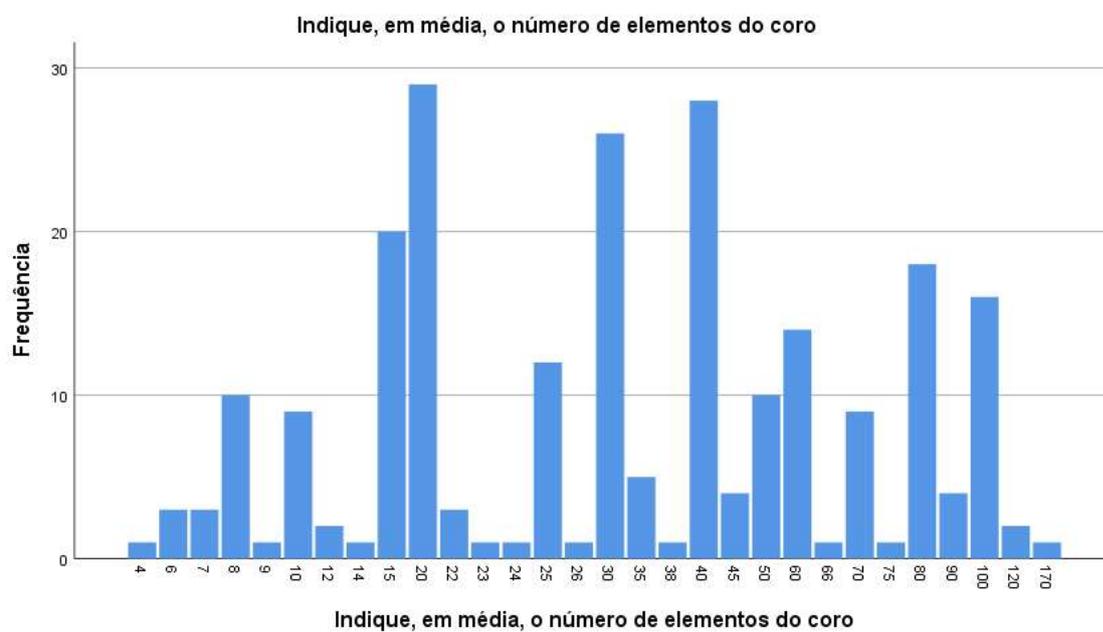
Seleção de Opções	N	
	Válido	Omisso
Profissional	36	274
Escola de Música	86	224
Instituição de Educação (escola, universidade, etc.)	69	241
Igreja	97	213
Empresa	28	282
Centros de Comunidade	22	288
Banda Filarmónica	12	298
Grupo de Teatro	16	294
Outro	55	255

Anexo N – Média do nº de elementos do coro

N	Válida	237
	Omisso	73
Média	41,32	
Mediana	30,00	
Moda	20	

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	4	1	0,3	0,4	0,4
	6	3	1,0	1,3	1,7
	7	3	1,0	1,3	3,0
	8	10	3,2	4,2	7,2
	9	1	0,3	0,4	7,6
	10	9	2,9	3,8	11,4
	12	2	0,6	0,8	12,2
	14	1	0,3	0,4	12,7
	15	20	6,5	8,4	21,1
	20	29	9,4	12,2	33,3
	22	3	1,0	1,3	34,6
	23	1	0,3	0,4	35,0
	24	1	0,3	0,4	35,4
	25	12	3,9	5,1	40,5
	26	1	0,3	0,4	40,9
	30	26	8,4	11,0	51,9
	35	5	1,6	2,1	54,0
	38	1	0,3	0,4	54,4
	40	28	9,0	11,8	66,2
	45	4	1,3	1,7	67,9
	50	10	3,2	4,2	72,2
	60	14	4,5	5,9	78,1
	66	1	0,3	0,4	78,5

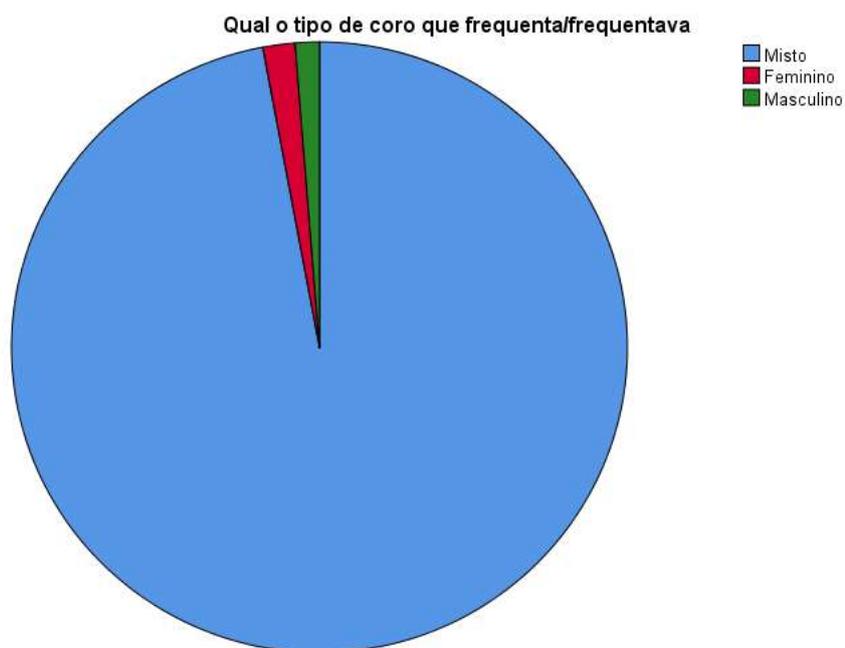
	70	9	2,9	3,8	82,3
	75	1	0,3	0,4	82,7
	80	18	5,8	7,6	90,3
	90	4	1,3	1,7	92,0
	100	16	5,2	6,8	98,7
	120	2	0,6	0,8	99,6
	170	1	0,3	0,4	100,0
	Total	237	76,5	100,0	
Omisso	Sistema	73	23,5		
Total		310	100,0		



Anexo O – Tipo de Coro

N	Válida	237
	Omisso	73
Média		1,04
Mediana		1,00
Moda		1

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Misto	230	74,2	97,0	97,0
	Feminino	4	1,3	1,7	98,7
	Masculino	3	1,0	1,3	100,0
	Total	237	76,5	100,0	
Omisso	Sistema	73	23,5		
Total		310	100,0		



Anexo P – Nº de anos de existência do Coro

N	Válida	237
	Omisso	73
Média		22,59
Mediana		15,00
Moda		10

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	0	1	0,3	0,4	0,4
	1	2	0,6	0,8	1,3
	2	2	0,6	0,8	2,1
	3	5	1,6	2,1	4,2
	4	14	4,5	5,9	10,1
	5	12	3,9	5,1	15,2
	6	13	4,2	5,5	20,7
	7	4	1,3	1,7	22,4
	8	6	1,9	2,5	24,9
	9	1	0,3	0,4	25,3
	10	42	13,5	17,7	43,0
	11	5	1,6	2,1	45,1
	12	5	1,6	2,1	47,3
	15	9	2,9	3,8	51,1
	16	4	1,3	1,7	52,7
	17	2	0,6	0,8	53,6
	18	2	0,6	0,8	54,4
	20	14	4,5	5,9	60,3
	22	1	0,3	0,4	60,8
	25	5	1,6	2,1	62,9
	26	1	0,3	0,4	63,3
29	1	0,3	0,4	63,7	
30	18	5,8	7,6	71,3	
31	1	0,3	0,4	71,7	

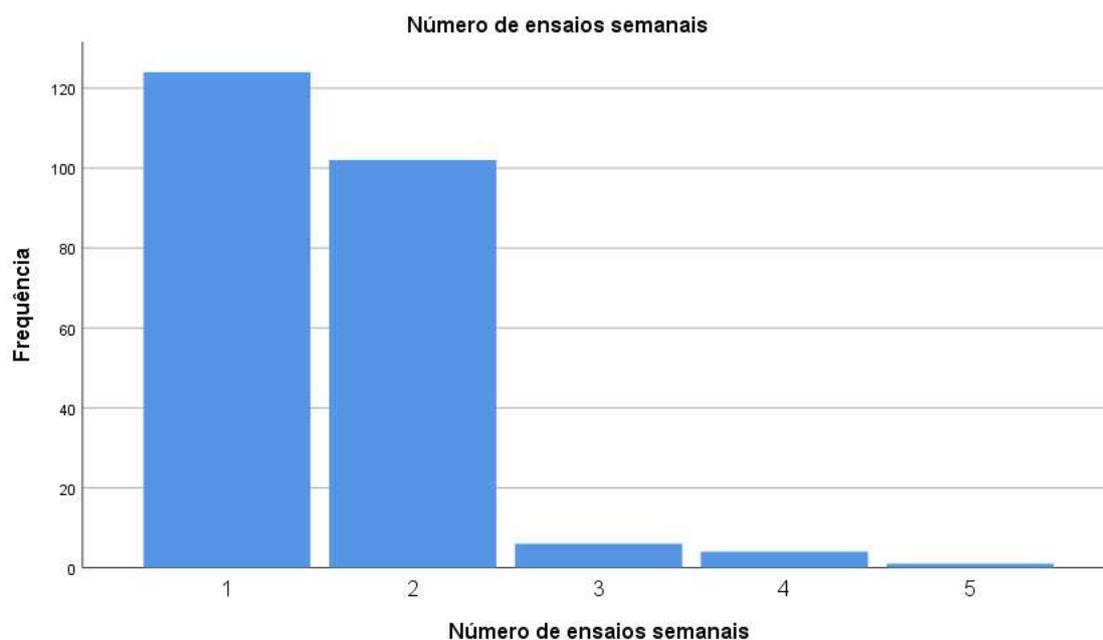
32	1	0,3	0,4	72,2
33	2	0,6	0,8	73,0
34	1	0,3	0,4	73,4
35	6	1,9	2,5	75,9
38	6	1,9	2,5	78,5
40	15	4,8	6,3	84,8
41	1	0,3	0,4	85,2
42	1	0,3	0,4	85,7
43	11	3,5	4,6	90,3
44	3	1,0	1,3	91,6
45	1	0,3	0,4	92,0
47	1	0,3	0,4	92,4
50	6	1,9	2,5	94,9
55	1	0,3	0,4	95,4
60	5	1,6	2,1	97,5
70	1	0,3	0,4	97,9
75	1	0,3	0,4	98,3
100	2	0,6	0,8	99,2
112	1	0,3	0,4	99,6
135	1	0,3	0,4	100,0
Total	237	76,5	100,0	
Omisso Sistema	73	23,5		
Total	310	100,0		



Anexo Q – N° de ensaios por semana

N	Válida	237
	Omisso	73
Média		1,55
Mediana		1,00
Moda		1

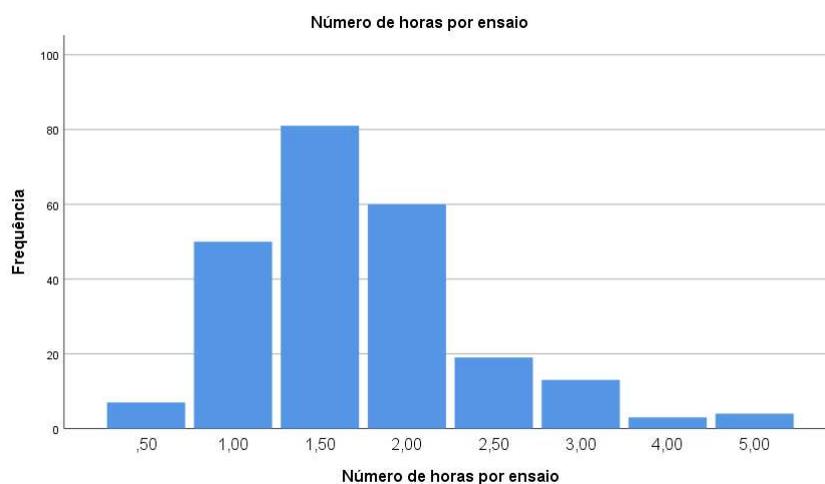
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	124	40,0	52,3	52,3
	2	102	32,9	43,0	95,4
	3	6	1,9	2,5	97,9
	4	4	1,3	1,7	99,6
	5	1	0,3	0,4	100,0
Total		237	76,5	100,0	
Omisso	Sistema	73	23,5		
Total		310	100,0		



Anexo R – N° de horas por ensaio

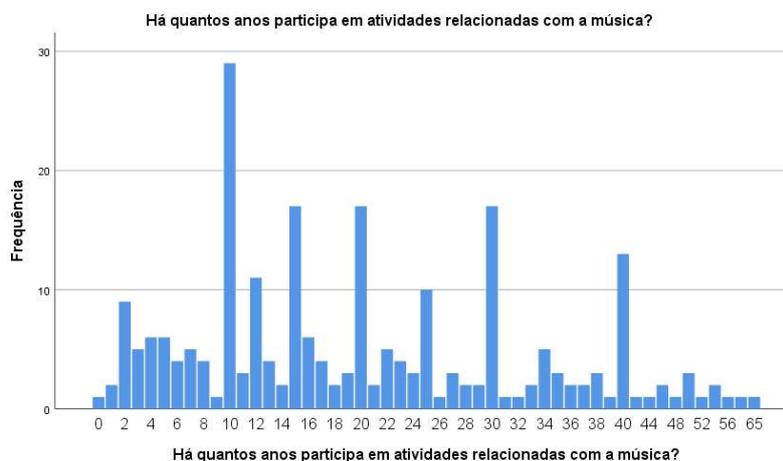
N	Válida	237
	Omisso	73
Média		1,75
Mediana		1,50
Moda		1,5

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	0,5	7	2,3	3,0	3,0
	1	50	16,1	21,1	24,1
	1,5	81	26,1	34,2	58,2
	2	60	19,4	25,3	83,5
	2,5	19	6,1	8,0	91,6
	3	13	4,2	5,5	97,0
	4	3	1,0	1,3	98,3
	5	4	1,3	1,7	100,0
	Total	237	76,5	100,0	
Omisso	Sistema	73	23,5		
Total		310	100,0		



Anexo S – N° de anos de participação em atividades musicais

N	Válida	237
	Omisso	73
Média		20,31
Mediana		17,00
Moda		10



		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	0	1	0,3	0,4	0,4
	1	2	0,6	0,8	1,3
	2	9	2,9	3,8	5,1
	3	5	1,6	2,1	7,2
	4	6	1,9	2,5	9,7
	5	6	1,9	2,5	12,2
	6	4	1,3	1,7	13,9
	7	5	1,6	2,1	16,0
	8	4	1,3	1,7	17,7
	9	1	0,3	0,4	18,1
	10	29	9,4	12,2	30,4
	11	3	1,0	1,3	31,6
	12	11	3,5	4,6	36,3
	13	4	1,3	1,7	38,0
	14	2	0,6	0,8	38,8
	15	17	5,5	7,2	46,0
	16	6	1,9	2,5	48,5
	17	4	1,3	1,7	50,2
	18	2	0,6	0,8	51,1
	19	3	1,0	1,3	52,3

20	17	5,5	7,2	59,5
21	2	0,6	0,8	60,3
22	5	1,6	2,1	62,4
23	4	1,3	1,7	64,1
24	3	1,0	1,3	6d5,4
25	10	3,2	4,2	69,6
26	1	0,3	0,4	70,0
27	3	1,0	1,3	71,3
28	2	0,6	0,8	72,2
29	2	0,6	0,8	73,0
30	17	5,5	7,2	80,2
31	1	0,3	0,4	80,6
32	1	0,3	0,4	81,0
33	2	0,6	0,8	81,9
34	5	1,6	2,1	84,0
35	3	1,0	1,3	85,2
36	2	0,6	0,8	86,1
37	2	0,6	0,8	86,9
38	3	1,0	1,3	88,2
39	1	0,3	0,4	88,6
40	13	4,2	5,5	94,1
42	1	0,3	0,4	94,5
44	1	0,3	0,4	94,9
45	2	0,6	0,8	95,8
48	1	0,3	0,4	96,2
50	3	1,0	1,3	97,5
52	1	0,3	0,4	97,9
55	2	0,6	0,8	98,7
56	1	0,3	0,4	99,2
60	1	0,3	0,4	99,6
65	1	0,3	0,4	100,0
Total	237	76,5	100,0	
Omisso Sistema	73	23,5		
Total	310	100,0		

Anexo T – Questionário

Caro(a) participante,

O meu nome é Margarida Abreu e o presente questionário integra-se no projeto final do Mestrado em Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Este questionário tem como objetivo o estudo da influência que a participação em atividades corais tem na motivação e na performance dos colaboradores nas empresas. A participação neste estudo é totalmente voluntária, sendo que, ao realizá-lo, permite que os seus dados sejam utilizados para fins académicos.

Peço-lhe que responda a todos os itens e que escolha as opções que melhor se adequem às suas experiências e/ou opiniões. Não há respostas certas nem erradas! O preenchimento deste questionário demorará, aproximadamente, 15 minutos. A recolha de dados realizada será abrangida pela máxima confidencialidade e obrigada ao completo anonimato.

Obrigada pela sua colaboração! O seu contributo é fundamental para conseguir alcançar o meu objetivo!

Componentes Demográficas

Q1 Género

- Feminino (1)
- Masculino (2)

Q2 Idade _____

Q3 Habilitações Literárias

- Ensino Básico (1)
 - Ensino Secundário (2)
 - Bacharelato (3)
 - Licenciatura (4)
 - Mestrado (5)
 - Doutoramento (6)
-

Q4 Profissão

- Quadro Superior (1)
 - Quadro Médio (2)
 - Encarregados, Contramestre, Mestres e Chefes de Equipa (3)
 - Profissionais Altamente Qualificados (4)
 - Profissionais Qualificados (5)
 - Profissionais semiquualificados (Especializados) (6)
 - Profissionais não-Qualificados (7)
 - Praticantes e Aprendizizes (8)
 - Outro (9) _____
-

Q5 Número de anos de trabalho (desde que começou a trabalhar) _____

Q6 Número de anos que trabalha na empresa/instituição atual _____

Q7 A empresa/instituição para a qual trabalha é uma...

- Entidade Pública (1)
 - Entidade Privada (2)
-

Q8 Indique em qual das seguintes áreas de atividade económica se insere a empresa onde trabalha atualmente

- Agricultura, Pesca e Pecuária (1)
 - Indústria e Energia (2)
 - Comércio e Serviços (3)
 - Educação (4)
 - Tecnologias (5)
 - Saúde (6)
 - Segurança/Administração Interna e Defesa Nacional (7)
 - Finanças e Administração Pública (8)
 - Outra. Qual? (9) _____
-

Q9 Que tipo de contrato de trabalho tem, atualmente?

- Contrato de trabalho a termo certo (1)
 - Contrato de trabalho a tempo incerto (2)
 - Part-time (3)
 - Freelancer (4)
 - Outro (5) _____
-

Q10 Alguma vez mudou de profissão?

- Não (1)
- Sim, quantas vezes? (2) _____
-

Q11 Apresentamos em seguida um conjunto de itens. Tendo em conta a **sua experiência pessoal de TRABALHO**, pedimos que escolha a opção que melhor se adequa a si. Relembramos que não há respostas certas nem erradas.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	N/Concordo N/Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
------------------------------------	---------------------	--------------------------------------	---------------------	------------------------------------

1. Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal. (1)	1	2	3	4	5
2. Eu estou verdadeiramente interessado(a) no que os outros pensam acerca desta organização. (2)	1	2	3	4	5
3. Quando falo desta organização, digo mais vezes "nós" do que "eles". (3)	1	2	3	4	5
4. O sucesso desta organização é o meu sucesso. (4)	1	2	3	4	5
5. Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal (5)	1	2	3	4	5
6. Se uma história na comunicação social criticasse a organização sentir-me-ia embaraçado(a). (6)	1	2	3	4	5

Participação em Coros

Q1 Já alguma vez participou num coro?

- Sim (1)
 - Não (2)
-

Q2 Atualmente, faz parte de algum coro?

- Sim (1)
 - Não (2)
-

Q3 Participa/Participou em coros de:

- Profissional (1)
 - Escola de Música (2)
 - Instituto de Educação (escola, universidades, etc.) (3)
 - Igreja (4)
 - Empresa (5)
 - Centros de Comunidade (6)
 - Banda Filarmónica (7)
 - Grupos de Teatro (8)
 - Outro (9) _____
-

Q4 Qual o naipe que está/esteve inserido(a)?

- Soprano (1)
 - Contralto (2)
 - Tenor (3)
 - Baixo (4)
-

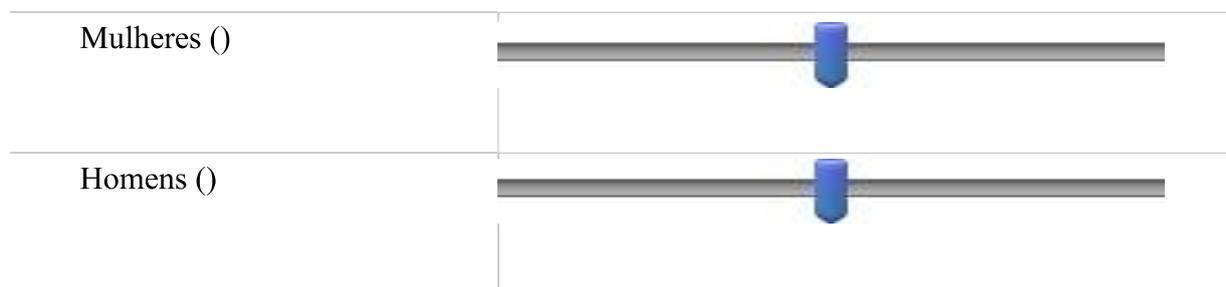
Q5 Indique, em média, o número de elementos do coro _____

Q6 Qual o tipo de coro que frequenta/frequentava

- Misto (1)
 - Feminino (2)
 - Masculino (3)
-

Q30 No caso do coro ser misto, em média, quantos homens e quantas mulheres?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



Q8 O coro onde está/esteve encontra-se no ativo há quanto tempo? (indique o número de anos) _____

Q9 Número de ensaios semanais _____

Q10 Número de horas por ensaio (exemplo: uma hora e meia = 1,5) _____

Q11 Há quantos anos participa em atividades relacionadas com a música? _____

Q12 Apresentamos em seguida um conjunto de itens. Tendo em conta a sua experiência pessoal no CORO, pedimos que escolha a opção que melhor se adequa a si. Relembramos que não há respostas certas nem erradas.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	N/ Concordo N/Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
------------------------------------	---------------------	---------------------------------------	---------------------	------------------------------------

1. Quando alguém critica o coro, sinto isso como um insulto pessoal. (1)	1	2	3	4	5
2. Eu estou verdadeiramente interessado(a) no que os outros pensam acerca deste coro. (2)	1	2	3	4	5
3. Quando falo deste coro, digo mais vezes “nós” do que “eles”. (3)	1	2	3	4	5
4. O sucesso deste coro é o meu sucesso. (4)	1	2	3	4	5
5. Quando alguém elogia o coro, sinto isso como um elogio pessoal. (5)	1	2	3	4	5
6. Se uma história na comunicação social criticasse o coro sentir-me-ia embaraçado(a). (6)	1	2	3	4	5

Q13 Apresentamos em seguida um conjunto de itens. Tendo em conta a sua experiência pessoal no CORO, pedimos que escolha a opção que melhor se adequa a si. Relembramos que não há respostas certas nem erradas.

1. Discordo Totalmente (1)	2 (2)	3 (3)	4. N/Concordo N/Discordo (4)	5 (5)	6 (6)	7. Concordo Totalmente (7)
-------------------------------	-------	-------	---------------------------------	-------	-------	-------------------------------

1. Sinto-me suficientemente desafiado. (1)	1	2	3	4	5	6	7
2. As minhas ideias/atividades são executadas de forma fluída e suave. (2)	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu não noto o tempo a passar. (3)	1	2	3	4	5	6	7
4. Não tenho qualquer dificuldade em concentrar-me. (4)	1	2	3	4	5	6	7
5. Tenho a mente livre. (5)	1	2	3	4	5	6	7
6. Estou totalmente absorvido no que estou a fazer. (6)	1	2	3	4	5	6	7
7. Os movimentos/pensamentos ocorrem a seu tempo. (7)	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu sei o que fazer em cada momento. (8)	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu sinto que tenho tudo sob controlo. (9)	1	2	3	4	5	6	7
10. Sinto-me completamente perdido nos meus pensamentos. (10)	1	2	3	4	5	6	7
11. Algo importante para mim está aqui em jogo. (11)	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu não posso cometer erros. (12)	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu tenho medo de falhar. (13)	1	2	3	4	5	6	7

Motivação trabalho

Q1 Apresentamos em seguida um conjunto de itens. Tendo em conta a sua experiência pessoal no TRABALHO, pedimos que escolha a opção que melhor se adequa a si. Relembramos que não há respostas certas nem erradas.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	N/ Concordo N/Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
------------------------------------	---------------------	---------------------------------------	---------------------	------------------------------------

1. O meu trabalho é muito motivador. (1)	1	2	3	4	5
2. As tarefas que realizo no meu trabalho são agradáveis. (2)	1	2	3	4	5
3. O meu trabalho faz-me sentido. (3)	1	2	3	4	5
4. As tarefas que desempenho no meu trabalho motivam-me. (4)	1	2	3	4	5
5. O meu trabalho é tão interessante que, por si só, é uma motivação. (5)	1	2	3	4	5
6. Por vezes, sinto-me tão focado no meu trabalho que esqueço tudo à minha volta. (6)	1	2	3	4	5
7. Se é suposto eu esforçar-me mais no meu trabalho, preciso de receber um pagamento extra. (7)	1	2	3	4	5
8. É importante para mim ter um incentivo externo que me ajude a esforçar para fazer um melhor trabalho. (8)	1	2	3	4	5
9. Incentivos externos, tais como bónus e férias, são essenciais para o meu desempenho no trabalho. (9)	1	2	3	4	5
10. Se eu fosse mais bem pago, teria feito melhor trabalho. (10)	1	2	3	4	5

Performance

Q1 Apresentamos em seguida um conjunto de itens. Tendo em conta a sua experiência pessoal de TRABALHO, pedimos que escolha a opção que melhor se adequa a si. Relembramos que não há respostas certas nem erradas.

1. Quase Nunca (1)	2. Por vezes (2)	3. Algumas vezes (3)	4. Muitas vezes (4)	5. Quase sempre (5)
-------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

1. Realizo adequadamente as tarefas que me são destinadas. (1)	1	2	3	4	5
2. Assumo as responsabilidades especificadas para a minha função (2)	1	2	3	4	5
3. Desempenho as tarefas que me são atribuídas. (3)	1	2	3	4	5
4. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função. (4)	1	2	3	4	5
5. Esforço-me mais do que o estritamente necessário. (5)	1	2	3	4	5
6. Tomo a iniciativa de tentar resolver problemas que surgem no meu trabalho. (6)	1	2	3	4	5
7. Abordo as dificuldades que surgem no trabalho com entusiasmo. (7)	1	2	3	4	5
8. Penso no que é melhor para esta empresa onde estou a trabalhar. (8)	1	2	3	4	5
9. Procuo manter-me informado sobre o que se passa nesta empresa. (9)	1	2	3	4	5
10. Ajudo a organizar o funcionamento do departamento/serviço no qual trabalho. (10)	1	2	3	4	5
11. Ajudo os meus colegas de trabalho a realizarem melhor o seu trabalho. (11)	1	2	3	4	5
12. Ajudo os meus colegas a realizarem o seu trabalho, para o benefício da equipa. (12)	1	2	3	4	5
13. Ajudo os colegas da minha equipa com as suas responsabilidades do trabalho. (13)	1	2	3	4	5
14. Eu voluntario-me para fazer coisas para a minha equipa de trabalho. (14)	1	2	3	4	5

Q2 Comparando o desempenho da sua empresa/ organização nos últimos dois anos, com empresas/organizações do mesmo sector de actividade e numa fase semelhante, como descreveria a situação da empresa/organização nos parâmetros que se seguem:

1. Muito baixo (1)	2. (2)	3. Moderado (3)	4. (4)	5. Muito elevado (5)	6. Não se aplica (6)
---------------------------	---------------	------------------------	---------------	-----------------------------	-----------------------------

1. O lucro (rentabilidade) da sua empresa. (1)	1	2	3	4	5	6
2. A liquidez da sua empresa. (2)	1	2	3	4	5	6
3. O crescimento das vendas da sua empresa. (3)	1	2	3	4	5	6
4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços. (4)	1	2	3	4	5	6
5. A quota de mercado que a sua empresa tem. (5)	1	2	3	4	5	6
6. A qualidade dos produtos e/ou serviços. (6)	1	2	3	4	5	6
7. A satisfação geral dos clientes. (7)	1	2	3	4	5	6
8. A satisfação geral dos empregados. (8)	1	2	3	4	5	6
9. A relação entre os empregados em geral. (9)	1	2	3	4	5	6
10. A relação entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados. (10)	1	2	3	4	5	6
11. A produtividade da força de trabalho da empresa. (11)	1	2	3	4	5	6
12. O desempenho global da empresa. (12)	1	2	3	4	5	6

Flow no trabalho

Q1 Apresentamos em seguida um conjunto de itens. Tendo em conta a sua **experiência pessoal no TRABALHO**, pedimos que escolha a opção que melhor se adequa a si. Relembramos que não há respostas certas nem erradas.

1. Discordo Totalmente (1)	2 (2)	3 (3)	4. N/Concordo N/Discordo (4)	5 (5)	6 (6)	7. Concordo Totalmente (7)
-----------------------------------	--------------	--------------	-------------------------------------	--------------	--------------	-----------------------------------

1. Sinto-me suficientemente desafiado. (1)	1	2	3	4	5	6	7
2. As minhas ideias/atividades são executadas de forma fluída e suave. (2)	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu não noto o tempo a passar. (3)	1	2	3	4	5	6	7
4. Não tenho qualquer dificuldade em concentrar-me. (4)	1	2	3	4	5	6	7
5. Tenho a mente livre. (5)	1	2	3	4	5	6	7
6. Estou totalmente absorvido no que estou a fazer. (6)	1	2	3	4	5	6	7
7. Os movimentos/pensamentos ocorrem a seu tempo. (7)	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu sei o que fazer em cada momento. (8)	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu sinto que tenho tudo sob controlo. (9)	1	2	3	4	5	6	7
10. Sinto-me completamente perdido nos meus pensamentos. (10)	1	2	3	4	5	6	7
11. Algo importante para mim está aqui em jogo. (11)	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu não posso cometer erros. (12)	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu tenho medo de falhar. (13)	1	2	3	4	5	6	7

Anexo U – Tabela Síntese da Consistência Interna das Escalas

Escala (Dimensão)	Exemplo de item	Alfa
Identificação Organizacional	3. Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” que “eles”.	0,85
Flow no Trabalho		
<i>Fluência da Performance</i>	8. Eu sei o que fazer a cada momento.	0,86
<i>Absorção da Atividade</i>	1. Sinto-me suficientemente desafiado.	0,83
<i>Percepção do Resultado Final</i>	11. Algo importante para mim está aqui em jogo.	0,65
Motivação no Trabalho		
<i>Motivação Intrínseca</i>	1. O meu trabalho é muito motivador.	0,92
<i>Motivação Extrínseca</i>	7. Se é suposto eu esforçar-me mais no meu trabalho, preciso de receber um pagamento extra.	0,83
Percepção da Performance		
<i>Individual</i>	3. Desempenho as tarefas que me são atribuídas.	0,89
<i>Organizacional</i>	12. Ajudo os meus colegas a realizarem o seu trabalho, para benefício da equipa.	0,92

Anexo V – Hipótese 1 – ANOVA

Descritivos

		N	Média	Erro Desvio	Erro Erro	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
PDI	Não	73	3,8571	,89023	,10419	3,6494	4,0648	1,86	5,00
	Sim	237	4,3550	,55009	,03573	4,2846	4,4254	1,00	5,00
	Total	310	4,2378	,67863	,03854	4,1619	4,3136	1,00	5,00
PDO	Não	73	3,5186	1,01812	,11916	3,2810	3,7561	1,43	5,00
	Sim	237	4,0766	,74283	,04825	3,9815	4,1716	1,00	5,00
	Total	310	3,9452	,84805	,04817	3,8504	4,0399	1,00	5,00

ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
PDI	Entre Grupos	13,835	1	13,835	33,168	,000
	Nos grupos	128,473	308	,417		
	Total	142,308	309			
PDO	Entre Grupos	17,375	1	17,375	26,123	,000
	Nos grupos	204,856	308	,665		
	Total	222,231	309			

Anexo W – Hipótese 1: Regressão Linear (Percepção de Desempenho Individual)

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Já alguma vez participou num coro? ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: PDI

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,312 ^a	,097	,094	,64585

a. Preditores: (Constante), Já alguma vez participou num coro?

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	13,835	1	13,835	33,168	,000 ^b
	Resíduo	128,473	308	,417		
	Total	142,308	309			

a. Variável Dependente: PDI

b. Preditores: (Constante), Já alguma vez participou num coro?

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,359	,157		21,411	,000
	Já alguma vez participou num coro?	,498	,086	,312	5,759	,000

a. Variável Dependente: PDI

Anexo X – Hipótese 1: Regressão Linear (Percepção de Desempenho Organizacional)

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Já alguma vez participou num coro? ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: PDO

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,280 ^a	,078	,075	,81555

a. Preditores: (Constante), Já alguma vez participou num coro?

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	17,375	1	17,375	26,123	,000 ^b
	Resíduo	204,856	308	,665		
	Total	222,231	309			

a. Variável Dependente: PDO

b. Preditores: (Constante), Já alguma vez participou num coro?

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	2,961	,198		14,944	,000
	Já alguma vez participou num coro?	,558	,109	,280	5,111	,000

a. Variável Dependente: PDO

Anexo Y – Hipótese 2: Relação de Mediação (Percepção de Desempenho Individual)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 4

Y: Percepção de Desempenho Individual
X: Participação em atividades corais
M: Flow no Trabalho

Sample

Size: 310

OUTCOME VARIABLE:

Flow no Trabalho

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,0835	,0070	,8736	2,1626	1,0000	308,0000	,1424

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,5139	,2271	19,8800	,0000	4,0671	4,9607
Participação	,1840	,1251	1,4706	,1424	-,0622	,4302

OUTCOME VARIABLE:

Percepção de Desempenho Individual

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5997	,3596	,2969	86,1957	2,0000	307,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6777	,2000	8,3889	,0000	1,2842	2,0713
Participação	,4294	,0732	5,8665	,0000	,2853	,5734
FlowT	,3725	,0332	11,2154	,0000	,3072	,4379

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
,4294	,0732	5,8665	,0000	,2853	,5734	,6327

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
FlowT	,0685	,0446	-,0205

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
FlowT	,1010	,0648	-,0308

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Anexo Z – Hipótese 2: Relação de mediação (Percepção do Desempenho Organizacional)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 4

Y: Percepção de Desempenho Organizacional

X: Participação em atividades corais

M: Flow no Trabalho

Sample

Size: 310

OUTCOME VARIABLE:

FlowT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,0835	,0070	,8736	2,1626	1,0000	308,0000	,1424

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,5139	,2271	19,8800	,0000	4,0671	4,9607
Participação	,1840	,1251	1,4706	,1424	-,0622	,4302

OUTCOME VARIABLE:

PDO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5861	,3435	,4752	80,3143	2,0000	307,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8476	,2530	3,3497	,0009	,3497	1,3455
Participação	,4718	,0926	5,0953	,0000	,2896	,6540
FlowT	,4681	,0420	11,1386	,0000	,3854	,5508

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
,4718	,0926	5,0953	,0000	,2896	,6540	,5564

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
FlowT	,0861	,0569	-,0210

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
FlowT	,1016	,0661	-,0250

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Anexo AA – Hipótese 3: Regressão Linear (Percepção de Desempenho Individual)

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	MI ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: PDI

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,409 ^a	,167	,165	,62024

a. Preditores: (Constante), MI

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	23,820	1	23,820	61,917	,000 ^b
	Resíduo	118,489	308	,385		
	Total	142,308	309			

a. Variável Dependente: PDI

b. Preditores: (Constante), MI

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	2,849	,180		15,822	,000
	MI	,367	,047	,409	7,869	,000

a. Variável Dependente: PDI

Anexo AB – Hipótese 3: Regressão Linear (Percepção do Desempenho Organizacional)

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	MI ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: PDO

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,409 ^a	,167	,164	,77520

a. Preditores: (Constante), MI

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	37,145	1	37,145	61,813	,000 ^b
	Resíduo	185,086	308	,601		
	Total	222,231	309			

a. Variável Dependente: PDO

b. Preditores: (Constante), MI

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	2,210	,225		9,823	,000
	MI	,459	,058	,409	7,862	,000

a. Variável Dependente: PDO

Anexo AC – Relação de mediação: Hipótese 3 a e b (Percepção do Desempenho Individual)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 4
 Y: Percepção de Desempenho Individual (PDI)
 X: Motivação Intrínseca (MI)
 M1: Flow no Trabalho (FlowT)
 M2: Identificação Organizacional (IO)

Sample
 Size: 310

OUTCOME VARIABLE:
 FlowT

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6655	,4429	,4901	244,8585	1,0000	308,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7203	,2032	8,4658	,0000	1,3204	2,1201
MI	,8244	,0527	15,6480	,0000	,7207	,9280

OUTCOME VARIABLE:
 IO

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3731	,1392	,5388	49,8163	1,0000	308,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1021	,2131	9,8659	,0000	1,6829	2,5214
MI	,3899	,0552	7,0581	,0000	,2812	,4986

OUTCOME VARIABLE:
 PDI

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5519	,3046	,3234	44,6797	3,0000	306,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0968	,1962	10,6866	,0000	1,7107	2,4829
MI	,0733	,0575	1,2747	,2034	-,0399	,1865
FlowT	,3058	,0492	6,2207	,0000	,2091	,4025
IO	,1074	,0469	2,2904	,0227	,0151	,1996

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c' _ps	c' _cs
,0733	,0575	1,2747	,2034	-,0399	,1865	,1080	,0817

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,2939	,0481	,2053	,3930
FlowT	,2521	,0478	,1639	,3504
IO	,0419	,0220	,0026	,0892

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,4331	,0591	,3234	,5527
FlowT	,3715	,0633	,2524	,4973
IO	,0617	,0316	,0040	,1290

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,3274	,0490	,2357	,4280
FlowT	,2808	,0509	,1843	,3844
IO	,0466	,0239	,0029	,0976

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

Anexo AD – Relação de mediação: Hipótese 3 a e b (Percepção do Desempenho Organizacional)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 4
Y: Percepção de Desempenho Organizacional (PDO)
X: Motivação Intrínseca (MI)
M1: Flow no Trabalho (FlowT)
M2: Identificação Organizacional (IO)

Sample
Size: 310

OUTCOME VARIABLE:
FlowT

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6655	,4429	,4901	244,8585	1,0000	308,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7203	,2032	8,4658	,0000	1,3204	2,1201
MI	,8244	,0527	15,6480	,0000	,7207	,9280

OUTCOME VARIABLE:
IO

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3731	,1392	,5388	49,8163	1,0000	308,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1021	,2131	9,8659	,0000	1,6829	2,5214
MI	,3899	,0552	7,0581	,0000	,2812	,4986

OUTCOME VARIABLE:
PDO

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5894	,3474	,4740	54,2968	3,0000	306,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0412	,2375	4,3835	,0000	,5738	1,5086
MI	,0757	,0696	1,0875	,2777	-,0613	,2128
FlowT	,3287	,0595	5,5228	,0000	,2116	,4458
IO	,2872	,0568	5,0607	,0000	,1755	,3989

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0757	,0696	1,0875	,2777	-,0613	,2128	,0893	,0675

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,3829	,0592	,2710	,5027
FlowT	,2709	,0578	,1628	,3919
IO	,1120	,0285	,0606	,1703

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,4515	,0618	,3330	,5747
FlowT	,3195	,0630	,2006	,4491
IO	,1320	,0332	,0720	,2012

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,3413	,0501	,2459	,4404
FlowT	,2415	,0496	,1493	,3454
IO	,0998	,0252	,0547	,1512

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----