

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

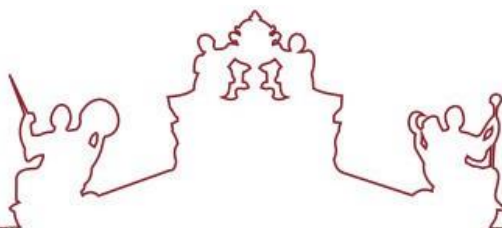
Dissertação

**Cultura Organizacional e Motivação dos Colaboradores:
Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Avis**

Jessica Filipa Contente Ferreira

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2020



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

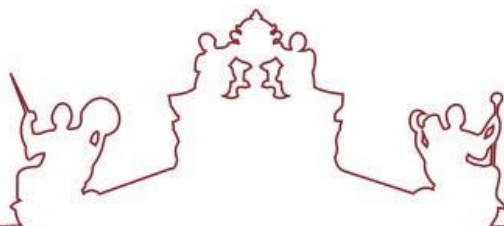
Dissertação

**Cultura Organizacional e Motivação dos Colaboradores:
Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Avis**

Jessica Filipa Contente Ferreira

Orientador(es) | **Maria de Fátima Oliveira**

Évora 2020



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Arguente)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)

Resumo

Sendo cada vez mais importante manter os colaboradores motivados nas Instituições de cariz social, uma vez que estas são organizações constituídas por pessoas e para pessoas, este estudo tem como objetivo o de perceber de que forma a cultura organizacional dominante pode ser um fator determinante na motivação dos colaboradores no terceiro setor. Para tal, foi elaborado um estudo de caso através do qual se conseguiu obter 41 questionários e 2 entrevistas perante os colaboradores das várias valências da Instituição.

Não tendo sido possível determinar uma só cultura dominante, o estudo mostrou que a Santa Casa da Misericórdia de Avis tem, essencialmente, uma cultura muito própria orientada pelas obras características das Misericórdias, as quais são respeitadas e sentidas por todos. Numa maioria, os colaboradores desta Instituição encontram-se motivados e influenciados não só pela missão, objetivos e história da Instituição, mas também por fatores como a realização pessoal e profissional e a segurança e estabilidade profissional, demonstrando que as dinâmicas motivacionais são influenciadas não só pelas particularidades dos grupos a que os indivíduos pertencem.

Palavras-chave:

Cultura Organizacional; Gestão de Recursos Humanos; Motivação no Trabalho; Santa Casa da Misericórdia

Abstract

Organizational Culture and Employee Motivation: Case Study at Santa Casa da Misericórdia in Avis

Since it is increasingly important to keep collaborators motivated in Social Institutions, since these are organizations made up of people and for people, this study aims to understand how the dominant organizational culture can be a determining factor in motivating collaborators in the third sector. To answer that question, it was elaborated a case study through which 41 questionnaires and 2 interviews were obtained with collaborators from the different areas of the institution.

As it was not possible to determine just one dominant culture, the study showed that the Santa Casa da Misericórdia in Avis has, essentially, a very specific culture guided by the characteristic works of the Misericórdias, which are respected and felt by all. In a majority, the collaborators of this Institution are motivated and influenced not only by the mission, objectives and history of the institution, but also by factors such as personal and professional achievement and professional security and stability, demonstrating that motivational dynamics are influenced not only by the particularities of the groups to which individuals belong.

Keyword:

Organizational Culture; Human Resource Management; Work Motivation; Santa Casa da Misericórdia

Agradecimentos

Como em todas as etapas ao longo da vida, existem sempre pessoas que fazem com que esta viagem valha a pena. Ao longo deste ano, foram várias as pessoas que fizeram parte deste projeto, direta ou indiretamente, sendo necessário deixar um agradecimento especial a cada um deles.

Posto isto, gostaria de agradecer à Diretora Técnica, Andreia Borrego, à Senhora Provedora da Santa Casa da Misericórdia de Avis, Maria Lisália Madeira, e a todos os colaboradores que, mesmo no meio de uma pandemia, se mostraram disponíveis em cooperar e participar neste estudo, tornando tudo isto possível para concluir esta reta final do Mestrado.

Agradeço também à minha orientadora, Professora Doutora Maria de Fátima Jorge, que foi uma ajuda imprescindível na elaboração da estrutura desta Dissertação, assim como na limagem das arestas que necessitavam de uma visão mais ampla e atenta.

Um especial agradecimento às minhas amigas e ao meu namorado - os que fazem parte da minha rotina e dos meus dias, que estão presentes e me colocam no caminho certo sempre que necessário.

E por fim, mas nunca menos importantes, o maior agradecimento será para a minha família, principalmente os meus pais, que me incentivam todos os dias a ser a melhor versão de mim mesma, mostrando-me que o Mundo pode ser pintado com as cores que nós quisermos.

ÍNDICE

ÍNDICE DE ANEXOS	12
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
ÍNDICE DE TABELAS.....	14
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS	16
CAPÍTULO I INTRODUÇÃO.....	18
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	18
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	18
1.3. Metodologia	19
1.4. Estrutura do Trabalho	20
CAPÍTULO II REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1. Cultura Organizacional e Motivação no âmbito do Terceiro Sector	21
2.2. Cultura Organizacional	21
2.2.1. Conceito	21
2.2.2. Abordagens da Cultura Organizacional	23
2.2.3. Clima <i>versus</i> Cultura Organizacional	24
2.2.4. Tipologias da Cultura Organizacional	25
2.3. Motivação no Trabalho	27
2.3.1. Conceito	27

2.3.2. Teorias da Motivação	29
2.3.2.1 Teorias de Conteúdo	29
2.3.2.2. Teorias de Processo.....	30
2.3.2.3. A Importância da Motivação e a sua relação com as variáveis comportamentais	32
2.4. Terceiro Setor em Portugal	33
2.4.1. Tipos de Organizações da Economia Social.....	33
2.4.2. Estudos Internacionais sobre as variáveis comportamentais no Terceiro Setor	36
CAPÍTULO III METODOLOGIA	39
3.1. Problemática, Questão de Investigação e Objetivos	39
3.2. Abordagem Metodológica	39
3.2.1. Instrumentos da Recolha de Dados	41
3.2.2. Calendário e Procedimentos Metodológicos	44
3.2.3. Instrumentos e Técnicas de Tratamento de Dados	45
CAPÍTULO IV ESTUDO DE CASO.....	46
4.1. Apresentação da Instituição.....	46
4.2. Análise Qualitativa	48
4.2.1. Caracterização e descrição da amostra	48
4.2.2. Análise de conteúdo.....	49
4.3. Análise Quantitativa	52

4.3.1. Caracterização e descrição da amostra	52
4.3.2. Estatística Descritiva.....	56
4.3.2.1. Cultura Organizacional	57
4.3.2.1.1. Características Dominantes.....	57
4.3.2.1.2. Liderança Organizacional	59
4.3.2.1.3. Gestão dos Colaboradores	62
4.3.2.1.4. Coesão Organizacional	64
4.3.2.1.5. Ênfase Estratégica	66
4.3.2.1.6. Critérios de Sucesso	68
4.3.2.2. Motivação no Trabalho	70
4.3.2.2.1. Fatores Higiênicos	70
4.3.2.2.2. Fatores Motivacionais	72
4.3.2.3. Influência da Cultura Organizacional na Motivação	73
4.4. Discussão de Resultados	77
CAPÍTULO V CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	82
5.1. Conclusões Gerais	82
5.2. Limitações da Investigação.....	83
5.3. Investigação Futura	84
BIBLIOGRAFIA.....	85

ANEXOS.....	88
ANEXO 1	89
ANEXO 2	95
ANEXO 3	97
ANEXO 4	100

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – Questionário

ANEXO 2 – Guião de Entrevista

ANEXO 3 – Matriz de análise de conteúdo das entrevistas

ANEXO 4 – Matriz de análise da secção II do questionário

ANEXO 5 – Outputs SPSS – Conjunto de Múltiplas Respostas e Teste Qui-Quadrado de Pearson

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 – Género dos colaboradores

Figura nº 2 – Idade dos colaboradores

Figura nº 3 – Estado Civil

Figura nº 4 – Habilitações Literárias

Figura nº 5 – Tipo de Contrato de Trabalho

Figura nº 6 – Função desempenhada na Instituição

Figura nº 7 – Cargo de Chefia

Figura nº 8 – Tempo de serviço na Instituição (em anos)

Figura nº 9 – Grau de partilha entre colaboradores

Figura nº 10 – Perspetiva da importância do trabalho

Figura nº 11 – Colaboração fora do horário laboral normal

Figura nº 12 – Trabalho motivante e estimulador

Figura nº 13 – Influência da história da Instituição

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1 – Motivação no Trabalho: Teorias de Conteúdo

Tabela nº 2 – Teorias da Motivação: Teorias de Processo

Tabela nº 3 – Idade dos Colaboradores

Tabela nº 4 – Tempo de Serviço na Instituição (em anos)

Tabela nº 5 – Características Dominantes: Opção 1

Tabela nº 6 - Características Dominantes: Opção 2

Tabela nº 7 - Características Dominantes: Opção 3

Tabela nº 8 - Características Dominantes: Opção 4

Tabela nº 9 – Liderança Organizacional: Opção 1

Tabela nº 10 - Liderança Organizacional: Opção 2

Tabela nº 11 - Liderança Organizacional: Opção 3

Tabela nº 12 - Liderança Organizacional: Opção 4

Tabela nº 13 – Gestão dos Colaboradores: Opção 1

Tabela nº 14 - Gestão dos Colaboradores: Opção 2

Tabela nº 15 - Gestão dos Colaboradores: Opção 3

Tabela nº 16 - Gestão dos Colaboradores: Opção 4

Tabela nº 17 – Coesão Organizacional: Opção 1

Tabela nº 18 - Coesão Organizacional: Opção 2

Tabela nº 19 - Coesão Organizacional: Opção 3

Tabela nº 20 - Coesão Organizacional: Opção 4

Tabela nº 21 – Ênfase Estratégica: Opção 1

Tabela nº 22 - Ênfase Estratégica: Opção 2

Tabela nº 23 - Ênfase Estratégica: Opção 3

Tabela nº 24 - Ênfase Estratégica: Opção 4

Tabela nº 25 – Critérios de Sucesso: Opção 1

Tabela nº 26 - Critérios de Sucesso: Opção 2

Tabela nº 27 - Critérios de Sucesso: Opção 3

Tabela nº 28 - Critérios de Sucesso: Opção 4

Tabela nº 29 – Estatísticas Descritivas: Fatores Higiênicos

Tabela nº 30 – Estatísticas Descritivas: Fatores Motivacionais

Tabela nº 31 – Sugestões para melhoria dos níveis de motivação

Tabela nº 32 – Teste do Qui-Quadrado de Pearson

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

SCMA – Santa Casa da Misericórdia de Avis

ATL – Atividades de Tempos Livres

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

PCUP - Pessoa Coletiva de Utilidade Pública

UMP - União das Misericórdias Portuguesas

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument

GRH – Gestão de Recursos Humanos

CAPÍTULO I | INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O fator humano tornou-se uma peça fundamental para as organizações, em especial para as instituições do terceiro setor tendo em conta a sua finalidade e as suas dificuldades financeiras, sendo os colaboradores cada vez mais vistos como o fator chave de sucesso. Ao ingressar numa organização ou instituição, o indivíduo procura, de um modo geral, satisfazer não só as suas necessidades de pertencer a um grupo social mas também de se sentir autorrealizado, o que nem sempre acontece devido a inúmeros fatores que influenciam as relações laborais, tais como as motivações, os interesses ou os valores (Rachel & Salomão, 2011). Os indivíduos são motivados por certas necessidades e alcançam as suas satisfações primárias nos grupos com os quais interagem, sendo que dificuldades em comunicar e em criar relações com o grupo levam à desmotivação e conseqüente redução do desempenho (Ferreira, S. L., dos Santos, R., Vilas, A. A., & Delgado, M., 2006). Neste sentido, é fundamental que as instituições procurem manter níveis de motivação elevados entre os colaboradores, de forma a obter o efetivo comprometimento destes com os objetivos e valores organizacionais e, conseqüentemente, com a cultura da mesma, uma vez que esta pode ser vista como um dos pontos chave na compreensão das ações humanas que funciona como um padrão coletivo que identifica os grupos, as suas maneiras de pensar, agir, sentir e perceber (Pires & Macêdo, 2006).

A motivação pessoal para a realização do presente estudo prende-se com o interesse na história da Santa Casa e o seu papel na sociedade, através do estudo da sua cultura organizacional tão característica e o papel da mesma na motivação dos seus colaboradores, associando um tema de cariz social e comportamental à gestão de organizações. Dito isto, a concretização deste trabalho interessa a nível social a todas as organizações, instituições, empresas e gestores da atualidade que pretendem, através da cultura organizacional e da motivação dos seus colaboradores, atingir resultados mais positivos e adaptar-se às mudanças.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

O Terceiro Sector, em Portugal, tem sido dominado pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que se traduzem em elementos fundamentais das sociedades modernas. Neste caso específico, a Santa Casa da Misericórdia de Avis é uma Irmandade que visa o serviço e apoio solidário a todos os que precisam, satisfazendo carências sociais através

da harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios do humanismo e da doutrina e moral cristã e ainda pelos usos e costumes da Irmandade, dando assim muito valor à sua cultura.

Com o propósito de que a questão de investigação apresente, de forma clara, a problemática em objeto de estudo, redigiu-se a seguinte questão:

De que forma é que a cultura organizacional pode ser um fator determinante na motivação dos colaboradores de uma Instituição do Terceiro Setor?

Relativamente aos objetivos, o objetivo geral consiste em **compreender como e em que medida a cultura organizacional influencia a motivação dos colaboradores de uma Instituição do terceiro setor** e, como objetivos específicos, que pretendem operacionalizar o objetivo geral:

1. Analisar as perceções dos colaboradores sobre os elementos e variáveis predominantes na cultura da instituição;
2. Identificar os fatores e determinantes dos níveis de motivação dos colaboradores da instituição;
3. Perceber a relação entre as perceções dos colaboradores sobre a cultura organizacional predominante e a sua influência nos níveis de motivação no trabalho.

1.3. Metodologia

A estratégia de investigação utilizada tem por base o estudo de caso, mais propriamente da Santa Casa da Misericórdia de Avis, através do inquérito por questionário e entrevistas na Creche e ATL de Avis, no Lar Nossa Senhora da Orada e Centro de dia de Avis e no ATL e Centro de dia do Ervedal (serviços estes pertencentes à Santa Casa da Misericórdia).

Na construção dos instrumentos de recolha de dados, mais exatamente do inquérito por questionário, foram várias as fontes tidas em conta, tais como o *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, desenvolvido por Kim Cameron e Robert Quinn, a dissertação da Paula Alexandra Pimenta Escolástico, da Universidade de Évora, do ano 2016 com o tema “A Influência do Modelo e Estrutura de Recursos Humanos na Motivação e Comprometimento dos Trabalhadores: Gestão interna *versus Outsourcing*”, e a dissertação do Diogo Chouzal do Nascimento, da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, do ano de 2009 com o tema “Perceções de Cultura e Mudança Organizacional”. Por outro lado, no caso das entrevistas, estas foram elaboradas com base na estrutura do inquérito por questionário, de forma a que as questões se completassem. Após a construção e aplicação dos instrumentos, obteve-se então um total de 41 questionários complementados com a realização de duas entrevistas.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos intitulados por Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Estudo de Caso e Conclusões, Limitações e Investigação Futura.

O primeiro capítulo encontra-se dividido em quatro pontos, no qual, o primeiro corresponde ao enquadramento do tema e justificações da escolha, o segundo corresponde à formulação do problema e dos objetivos, o terceiro refere-se à metodologia e, por fim, este ponto que é relativo à estrutura do trabalho.

O segundo capítulo que engloba a revisão da literatura está dividido em várias temáticas. Em primeiro lugar encontra-se a temática da cultura organizacional e motivação no âmbito do terceiro setor, seguida do tema da cultura organizacional, mais propriamente o conceito, as abordagens, o clima versus cultura organizacional e as tipologias da mesma. Posteriormente, segue-se a temática da motivação no trabalho, a qual se encontra ainda dividida em diferentes pontos, como a definição do conceito, as teorias da motivação - teorias de conteúdo e teorias de processo – e ainda a importância da motivação e a sua relação com as variáveis comportamentais. Por fim, encontra-se ainda o tema do terceiro setor em Portugal, onde se apresentam os tipos de organizações da economia social e alguns estudos internacionais sobre as variáveis comportamentais no terceiro setor.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia de investigação, que está dividido em pontos como a definição da problemática, questão de investigação e objetivos, seguida da abordagem metodológica, dos instrumentos da recolha de dados, do calendário e procedimentos metodológicos e dos instrumentos e técnicas de tratamentos de dados.

O quarto capítulo corresponde ao estudo de caso, mais exatamente à apresentação da instituição, à análise qualitativa e quantitativa e à discussão de resultados.

O quinto capítulo referente às conclusões, limitações e investigação futura diz então respeito às conclusões e considerações finais da investigação, para além das suas limitações e das propostas para uma investigação futura.

CAPÍTULO II | REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Cultura Organizacional e Motivação no âmbito do Terceiro Sector

A partir das últimas décadas do séc. XX, tem sido atribuído especial relevo a um conjunto de Organizações de carácter associativo, cooperativo ou mutualista, geralmente incluídas no que habitualmente se designa por Terceiro Setor (Nascimento, 2012). Tendo em conta o aumento da importância do Terceiro Setor para a sociedade, tem-se tornado cada vez mais significativo compreender o papel da cultura organizacional na motivação dos colaboradores, uma vez que a noção de motivação é um conceito crucial para a compreensão do comportamento humano.

A importância do contexto organizacional na motivação dos colaboradores tem sido cada vez mais refletida, considerando a complexidade do comportamento humano, o que leva às organizações, principalmente às instituições do terceiro setor, a considerar cuidadosamente o contexto organizacional, dado a relevância dos recursos humanos na finalidade e objetivos destas instituições.

2.2. Cultura Organizacional

2.2.1. Conceito

Ao averiguar o estado de arte da cultura organizacional, é possível apurar uma vasta diversidade e uma falta de consenso relativamente ao conceito. Este é visto como uma conceção ampla e complexa, sendo abordada e apresentada por distintos investigadores nas mais diferentes perspetivas. Em geral, o conceito de cultura ajuda assim a explicar todos os fenómenos e a normalizá-los. “Esta é constantemente reencenada e criada através das nossas interações com os outros e moldada pelo nosso próprio comportamento” (Schein, 2010, p. 3).

Dito isto, a cultura tem vindo a ser utilizada como conceito-chave, a nível organizacional, baseando-se num constructo de raiz antropológica para a compreensão de comportamentos sociais (Gomes, 2000). De acordo com Schein (2010, p. 18), a cultura pode ser então formalmente definida como “um padrão de premissas básicas partilhadas e aprendidas por um grupo ao resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Por outro

lado, Cook e Yanow (1993, p. 379 *cit.* por Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. C., & Neves, P. 2017, p. 622) apresentam a cultura através de um “conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais) são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos”, enquanto que Ribeiro (2006) entende que a cultura deve ser um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros e expressa por valores centrais, os quais irão caracterizar a “personalidade” da organização, ou seja, a sua cultura dominante.

A cultura organizacional serve assim para definir as fronteiras de uma organização, criando distinção entre as diversas organizações e colaborando na definição da sua missão e do seu papel em relação ao meio ambiente, projetando ainda uma imagem da organização para clientes, fornecedores e colaboradores (Motta & Vasconcelos, 2002). Posto isto, ao proporcionar um sentido de identidade aos membros da organização e definindo a posição de um grupo em relação a outro, a cultura cria não só um comprometimento com algo maior que os interesses individuais de cada indivíduo, como também estimula a estabilidade do sistema social, ajuda a manter a coesão e fornece padrões adequados, assinalando o que deve ou não ser feito pelos colaboradores (Motta & Vasconcelos, 2002). Apesar de a cultura organizacional poder existir como um constructo organizacional para toda a organização, pode ainda estar presente, simultaneamente, na forma de subculturas e de maneiras que sugerem uma falta de integração, no caso da cultura fragmentada. Por esta mesma razão, torna-se importante que a cultura organizacional seja absorvida, compreendida e que faça parte dos membros de uma organização, tornando-se fundamental que seja implementado um processo de socialização¹, de forma a que as disfunções apresentadas anteriormente não atrapalhem os benefícios que uma cultura coesa traz a uma organização. Concluindo, a cultura organizacional diz assim respeito aos valores implícitos, crenças e suposições que os colaboradores inferem e que orientam o comportamento baseando-se essas inferências nas histórias, mitos e experiências de socialização que eles têm e nos comportamentos que observam (especialmente por parte dos líderes), que provem ser úteis e que promovam o sucesso (Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H., 2013).

Apesar destas diversas conceptualizações, pode-se afirmar que Schein fornece a mais consensual compreensão do conceito através da sua definição. Este, para além de referir que a cultura está para um grupo como a personalidade ou o carácter estão para um indivíduo (Schein, 2010), mostra ainda a importância de a analisar, conhecer e perceber, através dos seus três

¹ Processo de “aculturação” dos indivíduos que procura direccionar o comportamento das pessoas para que a cultura se torne uma realidade na organização e na vida de cada um dos seus membros (Motta & Vasconcelos, 2002, p. 165).

níveis de profundidade. Estes três níveis da cultura variam desde as manifestações que conseguimos ver e sentir até aos pressupostos básicos mais inconscientes que Schein define como a essência da cultura. Dito isto, temos no primeiro nível os **artefactos**, dos quais fazem parte as estruturas e processos organizacionais visíveis, tal como o comportamento observável, que apesar de visíveis são também difíceis de decifrar; no segundo nível temos os **valores**, tais como os ideais, objetivos, aspirações, valores e as ideologias, que podem ou não estar de acordo com o comportamento e outros artefactos; e por fim, o terceiro nível dos **pressupostos básicos** que são tidos por invisíveis, indiscutíveis e subconscientes, determinando os comportamentos, as percepções, os pensamentos e os sentimentos.

2.2.2. Abordagens da Cultura Organizacional

Após a conceitualização de cultura organizacional, podemos verificar que o termo cultura pode representar não só a diferença entre duas organizações, mesmo que estas tenham objetivos comuns ou semelhantes, assim como a identidade dos seus membros e o comprometimento de um grupo pertencente à organização em vez do interesse individual. As práticas de seleção, as ações das administrações e os métodos de socialização são o suporte para a manutenção da cultura da organização (Ribeiro, 2006), uma vez que candidatos com ideais e valores compatíveis com os da organização irão certamente ter uma adaptação mais facilitada e, conseqüentemente, uma maior integração e produtividade.

Dito isto, o processo de seleção para a contratualização de pessoas deve ter em conta não só os conhecimentos, competências e capacidades dos candidatos para o desempenho das funções na organização, mas também a avaliação face à adaptação dos valores dos indivíduos aos valores organizacionais, de modo a torná-los compatíveis com a sua cultura (Ribeiro, 2006).

Face ao processo de adaptação dos indivíduos à cultura da organização, relativamente aos seus usos, costumes e procedimentos, funciona a melhor ou pior socialização. Neste contexto, podemos sistematizar a cultura em três categorias – **integradora, diferenciadora e fragmentada**.

Na perspetiva integradora ou *corporate culture*, temos a homogeneidade e harmonia como princípios base, sendo a cultura vista como um “cimento social” que une todas as pessoas da organização, procurando uma forte integração social através de uma única, singular e forte cultura. Neste tipo de abordagem, a cultura desempenha uma função de controlo do comportamento dos indivíduos, percebidos como meros executores, centrando a sua atenção em termos de análise na organização, quer ao nível da cultura externa da mesma, quer ao nível

do simbólico existente na vida passada e atual. Por outro lado, na abordagem diferenciadora ou das sub-culturas, temos novamente uma integração social, mas a divergência e o conflito fazem parte da sua essência, levando à criação de culturas e sub-culturas que criam relações de inconsistência. Apesar disso, a existência de conflitos de interesse e de diferentes visões entre as pessoas não são causadores de não harmonia nas organizações, sendo fundamental a partilha de opiniões das sub-culturas existentes no interior da organização, que acabam por ser caracterizadoras dessa mesma cultura (Ribeiro, 2006). Por fim, na perspectiva fragmentada o indivíduo é o principal foco de análise, sendo a cultura vista como “uma teia de indivíduos, relacionados casualmente de um modo ténue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural, dos problemas ativos a cada momento” (Martin, 1992 citado por Ribeiro, 2006, p. 175).

Ou seja, não existindo um acordo total sobre o conceito de cultura nem como deve ser estudada, os pontos negativos têm sido, de alguma forma clarificados. Para cada definição de cultura existente, existe uma perspectiva contrária muito importante: por exemplo, na maior parte das definições de cultura, a ideia de que a mesma é partilhada está presente. No entanto, de acordo com Martin (1992, 2002), e como se conseguiu verificar neste subponto referente às abordagens relativas à cultura organizacional, esta ideia integrativa sobre a cultura é apenas uma de três perspectivas, sendo as outras duas a perspectiva fragmentada e a perspectiva diferenciada (Schneider *et al.*, 2013).

2.2.3. Clima versus Cultura Organizacional

Abordando o tema do clima organizacional, tendo em conta a ténue relação do mesmo com o conceito de cultura organizacional, podemos verificar que este consiste no “conjunto dos efeitos percebidos, subjetivos, do sistema formal, o estilo ‘informal’ dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização” (Litwin & Stringer, 1968, citado por Cunha *et al.*, 2017, p. 658). Embora os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionem, ou seja, um afeta o outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma separada, apesar de não existir consenso em torno do que os distingue e aproxima.

De acordo com Moreira (2012), podemos ver o clima organizacional como o mapa do ambiente interno da organização, decorrendo de um conjunto de seis fatores que influenciam o ambiente de trabalho na organização: flexibilidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza e empenhamento (Cunha *et al.*, 2017). Dito isto, o clima pode ser considerado o

resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização, sendo que o resultado desse processamento psicológico da informação define a atmosfera de trabalho na organização e constitui uma influência sobre aspectos como a motivação e a satisfação dos colaboradores (Verbeke *et al.*, 1996, citado por Cunha *et al.*, 2017).

Tendo em conta Glisson e James (2002, *cit.* por Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2011), o clima é considerado uma manifestação superficial da cultura organizacional, cultura esta onde os valores e crenças dos colaboradores são manifestados através das várias estruturas, processos e sistemas organizacionais que guiam os comportamentos coletivos. Como consequência, são estes comportamentos que são medidos através da percepção dos colaboradores relativamente ao seu ambiente de trabalho. Ou seja, apesar das diferenças entre ambos, através da inter-relação destes conceitos, tanto a cultura como o clima podem ser considerados conceitos que influenciam as atitudes dos colaboradores no trabalho (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011).

Resumindo, o clima organizacional pode ser percebido como as percepções compartilhadas e o significado atribuído às políticas, práticas e procedimentos que os colaboradores experimentam e os comportamentos que observam que são recompensados, apoiados e esperados, enquanto que a cultura organizacional pode ser definida como premissas, valores e crenças básicas compartilhadas que caracterizam um cenário e são ensinadas aos recém-chegados como a maneira correta de pensar e sentir, partilhada pelos mitos e histórias que as pessoas contam sobre como a organização se tornou no que é, ao resolver problemas associados à adaptação externa e integração interna. Tendo por base estes argumentos, podemos afirmar que o clima oferece uma abordagem dos tangíveis nos quais os gestores se podem concentrar para gerar os comportamentos necessários para a eficácia, enquanto que a cultura oferece os intangíveis que provavelmente se acumulam para produzir a psicologia mais profunda das pessoas num ambiente, provando que o clima organizacional e a cultura organizacional se complementam e que juntos podem ser úteis (Schneider *et al.*, 2013).

2.2.4. Tipologias da Cultura Organizacional

Diferentes autores têm vindo a desenvolver modelos de cultura organizacional, com diversas abordagens para compreender os muitos perfis culturais nos inúmeros níveis, quer seja individual, organizacional ou nacional. Um dos caminhos para entender a cultura numa organização é examinar as suas manifestações culturais, os estilos de liderança dominantes, as

suas rotinas, os elementos valorizados e que podem explicar o sucesso organizacional, os valores e as práticas diárias (Bonisenha & D'Angelo, 2018). Tal como refere Bonisenha e D'Angelo (2018), todas as tipologias de cultura propostas têm os seus pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens, cada uma com o foco em dimensões e aspetos diferentes da cultura organizacional, tais como em tipos de valores organizacionais (Cameron e Quinn, 2011; Schwartz, 1999; Trompenaars, 1994), ou o foco nas manifestações culturais cujas interpretações podem ser consistentes, inconscientes, ou nem uma coisa nem outra, sendo as interpretações ambíguas (Martin, 2001).

Apesar da existência de diversas tipologias da cultura organizacional, serão, neste caso, tidos em conta apenas dois modelos que podem ser aplicados na recolha de dados do estudo de caso apresentado nesta dissertação, para a verificação da ou das culturas organizacionais existentes na Instituição. No caso particular do modelo de Cameron e Quinn (2011), temos quatro tipos de cultura organizacional – **clã**, **adhocrata**, **de mercado** e **hierárquica** – que procuram compreender a evolução da cultura ao longo do tempo, através dos valores organizacionais, ao identificar os perfis culturais (atual e desejado), a partir da perspetiva dos colaboradores em todos os níveis, tanto no operacional como na gestão de topo (Bonisenha & D'Angelo, 2018).

Explicitando as características individuais de cada tipo de cultura organizacional, no caso da **cultura hierárquica**, a organização tem por base uma orientação interna e estável, sendo estruturada e bem coordenada; na **cultura de clã** temos uma orientação interna e flexível, sendo uma cultura baseada na colaboração, no sentimento de família e na coesão; na **cultura de mercado** temos uma orientação externa e estável, competitiva e orientada para os resultados, sendo que na **cultura adhocrata**, a orientação é igualmente externa mas flexível, baseando-se mais na inovação, na dinâmica e no empreendedorismo (Schein, 2010). Ou seja, como podemos observar, esta tipologia baseia-se em duas dimensões mais estruturais, como a flexibilidade/estabilidade da organização e a orientação interna e externa da organização. Este modelo de valores competitivos parte do princípio de que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com os seus traços comuns, traduzindo-se num instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar os seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos (da Silva Barreto, L. M. T., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F., 2013).

Por outro lado, no modelo de Sethia e Glinow (1985), estes tipificaram quatro culturas baseando-se noutras duas dimensões: a preocupação com as pessoas, ou seja, os comportamentos que indicam a prevalência dos sentimentos de amizade, confiança e respeito mútuo, e a preocupação com a realização, ou seja, os comportamentos do líder referentes à

determinação clara e precisa dos métodos de gestão, aos limites relativos à intervenção na tomada de decisão, entre outros. Com base no comportamento da interdependência entre a recompensa e a cultura e da orientação da organização em termos de recursos humanos e desempenho, os autores desenvolveram um modelo em que se definem quatro formas básicas de cultura organizacional: de consideração ou cuidadosa, integrativa, apática ou de sucesso ou exigente (Tomei & Ferrari, 2010).

Dito isto, temos então a **cultura de consideração ou cuidadosa**, com elevada preocupação com as pessoas e baixa preocupação com a realização; a **cultura apática**, que como o nome indica é caracterizada não só pela baixa preocupação com as pessoas mas também pela baixa preocupação com a realização; a **cultura integrativa** com elevada preocupação tanto com as pessoas como com a realização, e por fim, a **cultura de sucesso ou exigente**, com baixa preocupação com as pessoas e elevada preocupação com a realização. Esta tipologia de culturas baseia-se assim na orientação relativamente aos recursos humanos, sendo apenas uma das muitas tipologias existentes relativamente à cultura organizacional e as suas dimensões.

Tendo assim em conta que existem diferentes tipos de cultura expostos por diferentes autores, percebe-se que tudo depende dos modelos escolhidos, uma vez que uma organização pode assumir culturas diferentes em momentos diferentes, mas também pode assumir mais de uma cultura ao mesmo tempo e no mesmo ambiente (Wentz & Froehlich, 2012), podendo por vezes até apresentar um tipo de cultura predominante mas não uma única cultura.

2.3. Motivação no Trabalho

2.3.1. Conceito

Apesar de não ser fácil definir o conceito de motivação no trabalho, uma vez que se trata de um constructo invisível e abordável de acordo com uma grande multiplicidade de perspetivas, podemos explicá-lo como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pfeffer, 2007 citado por Cunha *et al.*, 2017, p. 119). Existindo diversas definições, importa referir que as mesmas tendem a incluir essencialmente quatro elementos, tais como a estimulação, que consiste nas forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento; a ação e o esforço, que se baseiam no comportamento observado; o movimento e persistência, que compreendem o prolongamento no tempo do comportamento motivado; e a recompensa, que abrange o reforço das ações anteriores (Cunha

et al., 2017). Dito isto, podemos apresentar algumas definições de motivação no trabalho, tais como a de Greenberg e Baron (2003, p. 1909, citado por Cunha *et al.*, 2017, p. 119), em que a motivação no trabalho consiste no “conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano focado no alcance de algum objetivo”, a de Deci (1992, p. 9 *cit.* por Cunha *et al.*, 2017, p. 119), que refere que “o termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada” ou a de Bergamini (1979 *cit.* por Luiz, D. S., de Aguiar Bertoni, F., & Machado, G. B., 2019) que vê a motivação no trabalho como o empenho em manter-se com um alto nível de capacidade de trabalho, com o intuito de alcançar padrões de excelência na realização das tarefas, contribuindo assim para o sucesso ou fracasso da organização.

Como força mobilizadora que estimula a ação, a motivação pode assim ser dividida em intrínseca, que se refere aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquela que o executa, ou extrínseca, em que os comportamentos assim motivados são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição (Cunha *et al.*, 2017). Para além destas duas, temos ainda a motivação transcendente, que leva o sujeito a atuar pelas consequências que a ação pode ter para outras pessoas, independentemente da possível reação a respeito do agente (por exemplo, trabalhar para ser útil à Pátria, para servir os clientes, para melhorar as condições familiares) (Nascimento, 2012). Como podemos ver, a motivação é diferente para cada indivíduo, uma vez que cada pessoa possui cultura, valores, necessidades e desejos diferentes uns dos outros (Luiz *et al.*, 2019), querendo isto dizer que o que pode motivar uma pessoa, seja de forma externa ou interna, pode não ter o mesmo resultado num outro indivíduo.

Motivar os colaboradores para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade tem-se tornado cada vez mais importante, levando a que muitos autores tenham vindo a contribuir neste sentido, através da formulação de diversas teorias, definindo conceitos e situações motivadoras e interpretando comportamentos e atitudes, apesar de apresentarem diversidade nos seus pontos de vista (Pérez-Ramos, 1990). Considerando os múltiplos pressupostos e variáveis de análise podem-se agregar os modelos teóricos existentes em dois grupos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo.

2.3.2. Teorias da Motivação

2.3.2.1 Teorias de Conteúdo

Relativamente às teorias de conteúdo, estas partem da determinação das necessidades humanas para explicar o fenómeno motivacional, identificando conseqüentemente o comportamento dirigido à satisfação das mesmas, mas sem entrar em reflexão sobre as operações psicológicas, tanto conscientes como inconscientes, que o processo envolve (Pérez-Ramos, 1990). Ou seja, as teorias de conteúdo procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores, focando-se em saber o que realmente motiva as pessoas, as razões e os desejos relacionados. Dos autores que seguem esta direção temos exemplos como o Maslow, com a **Teoria da Hierarquia das Necessidades**, o Herzberg e a sua **Teoria Bifatorial**, e ainda McGregor, Alderfer, McClelland, Hackman e Oldham, como podemos confirmar na tabela seguinte.

Tabela nº 1 – Teorias da Motivação: Teorias de Conteúdo

Teorias de Conteúdo

Teoria da Hierarquia das Necessidades (Abraham Maslow, 1954)	Segundo Maslow, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. (Cunha <i>et.al.</i> , 2017).
Teoria Bifatorial (Frederick Herzberg, 1966)	Esta teoria divide as necessidades das pessoas em dois tipos: as necessidades motivadoras , de natureza intrínseca ao trabalho, que levam à satisfação de longo prazo, e as necessidades higiênicas , de natureza extrínseca ao trabalho, que dirigem ao alívio da insatisfação a curto prazo (Cunha <i>et.al.</i> , 2017).
Teoria dos Motivos (David McClelland, 1961)	De acordo com esta teoria, estão presentes três tipos de necessidades em nós: o poder, a afiliação e a realização. Estas necessidades interrelacionam-se e apresentam-se em distintos graus de intensidade nos indivíduos, sendo possível até configurar um perfil psicológico para cada um deles (Pérez-Ramos, 1990).
Teoria X e Y (Douglas McGregor)	Sendo a Teoria Y uma proposta substitutiva da Teoria X, do próprio McGregor, esta baseia-se na ideia de que o ser humano é motivado principalmente pelas suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação das suas metas pessoais com as da organização ou grupo de trabalho, percebendo o seu desempenho como real fonte de satisfação. Enquanto que na Teoria Y, o destaque é dado às metas da organização, no caso da Teoria X, a atenção recai sobre a valorização do colaborador (Pérez-Ramos, 1990).
Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) (Clayton Alderfer, 1972)	Esta teoria consubstancia-se numa variação da teoria de Maslow, diferindo não só no número de categorias (em que Alderfer junta as necessidades fisiológicas e segurança nas necessidades de existência; as necessidades sociais e de autoestima nas necessidades de relacionamento; e as necessidades de autorrealização nas necessidades de crescimento), mas principalmente no sentido ou direção do desenvolvimento motivacional. Enquanto que para Maslow o processo se realiza unicamente na direção satisfação-progressão, para Alderfer, este processo pode dar-se também em sentido de frustração-regressão, devido a barreiras e bloqueios na satisfação das necessidades de categorias hierarquicamente mais altas na escala, produzindo um retorno às inferiores que causaram satisfação ao indivíduo (Pérez-Ramos, 1990).

Modelo das Características da Função (Hackman e Oldham, 1980)	De acordo com estes autores, tarefas bem desenhadas podem ser uma fonte de motivação intrínseca para quem as executa. Com base em evidências empíricas, chegaram à conclusão de que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação: variedade, identidade, significado, autonomia e feedback (Cunha <i>et.al.</i> , 2017).
---	---

Fonte: Construído a partir de Cunha et al. (2017) e Pérez-Ramos (1990).

Das seis teorias de conteúdo apresentadas anteriormente, são várias as críticas e melhorias discutidas, sendo que umas são melhor aceites ou funcionais do que outras. Destas, as mais conhecidas e apresentadas são a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, em que a mesma se divide em necessidades fisiológicas (fome, sono, abrigo), necessidades de segurança (segurança e proteção contra o perigo, doenças, desemprego, roubos), necessidades sociais (relacionamento, aceitação, amizade), necessidades de estima (orgulho, amor-próprio, progresso, confiança) e necessidades de autorrealização (autorrealização, autodesenvolvimento, autossatisfação), das mais básicas às mais elevadas. Em termos práticos, a teoria de Maslow sugere que os líderes se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para, dessa forma, conseguirem saber como os motivar (Cunha *et al.*, 2017). Por outro lado, temos ainda a Teoria Bifatorial de Herzberg, que de uma forma sintetizada, refere que os fatores higiénicos, estando presentes, evitam as atitudes negativas mas não provocam as atitudes positivas, enquanto que os fatores motivacionais geram as atitudes positivas mas não evitam as negativas, mostrando que os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas (Cunha *et al.*, 2017).

2.3.2.2. Teorias de Processo

Quanto às teorias de processo, estas analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, focando a sua atenção nas sucessivas etapas do fenómeno motivacional, nas perceções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões (Pérez-Ramos, 1990). Das formulações que se enquadram nestas teorias apresentam-se, sinteticamente, na Tabela 2, algumas das teorias mais conhecidas, tais como a Teoria da Equidade, a Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional, a Teoria da Definição de Objetivos e a Teoria das Expectativas.

Tabela nº 2 - Teorias da Motivação: Teorias de Processo

Teorias de Processo

Teoria da Equidade (Adams, 1965)	Esta teoria tem por base a ideia de que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que dela recebem. O cerne da teoria é ocupado pela noção de que deve haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um, ou seja, quem investe mais deve receber mais da organização (Cunha <i>et.al.</i> , 2017).
Modificação do Comportamento Organizacional (Luthans e Kreitner)	Esta teoria visa fundamentalmente motivar os comportamentos desejados através de uma estratégia de reforço e desmotivar os comportamentos indesejados através de estratégias de extinção ou punição, evidenciando as causas externas do comportamento: este é uma consequência de estímulos e reforços. (Cunha <i>et.al.</i> , 2017).
Teoria da Avaliação Cognitiva (Edward Deci, 1971)	Nesta teoria devem ser considerados dois subsistemas motivacionais: intrínseco e extrínseco. As pessoas intrinsecamente motivadas atribuem o seu comportamento a necessidades internas e esforçam-se por obter recompensas que lhes satisfaçam as necessidades intrínsecas (Cunha <i>et.al.</i> , 2003). O resultado desta teoria é autodeterminação que tem como resultados previstos o aumento de criatividade, autoestima e bem-estar.
Teoria da Definição de Objetivos (Edwin Locke e Gary Latham, 1990)	Baseando-se no efeito motivador da existência de objetivos, ou seja, de metas que as pessoas tentam alcançar através das suas ações, esta teoria procura identificar o tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados, tendo em conta o poder motivacional dos objetivos. A lógica desta teoria decorre da constatação de que a nossa vida é uma sucessão de objetivos (Cunha <i>et.al.</i> , 2017).
Teoria das Expectativas (Victor Vroom, Lyman Porter, Edward Lawler)	Esta teoria é uma abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente, organizando-se fundamentalmente em torno de três conceitos: expectativa, valência (ou valor) e instrumentalização. De acordo com esta ideia, o nível de motivação da pessoa depende da satisfação das seguintes condições: valência, expectativa e instrumentalização elevada = motivação (Cunha <i>et.al.</i> , 2017).

Fonte: Construído a partir de Cunha *et al.* (2017).

Dito isto, e dando destaque às duas teorias de processo mais conhecidas, podemos observar que as Teorias de Processo definem os processos que influenciam o comportamento e descrevem como acontece a motivação, baseado nos valores e crenças. Enquanto a Teoria da Definição de Objetivos decorre da constatação de que a nossa vida é uma sucessão de objetivos, procurando identificar o tipo de objetivos que mais estimulam a atenção, o esforço e a persistência das pessoas e dos grupos, a Teoria das Expectativas defende que o nível de motivação depende, de acordo com a tabela 2 e com a formulação nela apresentada, de uma valência elevada, em que a pessoa valoriza aquilo que a organização tem para lhe oferecer; de uma instrumentalização elevada, onde o trabalhador percebe que tem de alcançar um nível elevado de desempenho para obter os resultados que pretende; e de uma expectativa elevada, através da qual o trabalhador acredita que um esforço elevado permitirá o alcance do resultado desejado (Cunha *et al.*, 2017).

2.3.2.3. A Importância da Motivação e a sua relação com as variáveis comportamentais

Uma vez que, a competitividade das empresas depende em grande parte dos recursos humanos da organização, da cooperação e da colaboração internas, torna-se uma questão de sobrevivência para qualquer organização, motivar as pessoas, fazê-las sentirem-se confiantes e implicadas na dinâmica, para alcançar os objetivos propostos e o sucesso organizacional (Nascimento, 2012). Apesar da importância e da confirmação empírica que muitas das teorias discutidas têm obtido, não deve ser ignorado que a motivação não é apenas um fenómeno individual, sendo que as dinâmicas motivacionais são influenciadas pelas características dos grupos a que os indivíduos pertencem (Cunha *et al.*, 2017), assim como mantêm igualmente uma relação com todas as outras variáveis comportamentais, bem como a satisfação, o desempenho, ou a liderança.

É importante referir que cada indivíduo já traz, de alguma forma, dentro de si, as suas próprias motivações e dessa forma a organização deve agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional (Bergamini, 1997, citado por Moreira, 2015). No entanto é possível, de acordo com Bergamini (1997, *cit.* por Moreira, 2015), manter pessoas motivadas quando se conhece as suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades, levando o desconhecimento desse aspeto à desmotivação das pessoas. Ou seja, para se compreender as pessoas e o comportamento humano é necessário entender o que as motiva, e se essa motivação é provocada por um estímulo originário do ambiente (extrínseco) ou produzido no interior do indivíduo (intrínseco) (Silva & Paula, 2013), sendo a noção de motivação um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano (Nascimento, 2012).

Na extensão do comportamento organizacional surge como definição apresentada no âmbito do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), que a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (Cunha *et al.*, 2017, p. 260). Tal como a cultura ou o clima organizacional influenciam a motivação do mesmo, também um líder tem um importante papel no que diz respeito a motivar os colaboradores. Dito isto, no leque do comportamento organizacional, a motivação é um conceito cada vez mais importante e tido em conta pelos líderes e gestores das organizações, uma vez que a sua relação com as restantes variáveis comportamentais, como a cultura, a comunicação ou a satisfação, apresenta, cada vez mais, uma necessidade de ser equilibrada para levar a um melhor

desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, à eficiência e eficácia das organizações. Colaboradores satisfeitos são colaboradores motivados.

2.4. Terceiro Setor em Portugal

2.4.1. Tipos de Organizações da Economia Social

O conceito de economia social deriva da terminologia francesa e remonta às práticas de solidariedade interclassistas enquanto reação às transformações económicas e sociais da revolução industrial influenciada pelo pensamento dos socialistas utópicos do século XIX, dando origem a formas de organização como as associações, as mutualidades e as cooperativas (Caeiro, 2008). Dito isto, de acordo com o artigo 2.º da Lei de Bases da Economia Social, presente no Diário da República², “entende-se por economia social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da presente lei”, entidades essas obrigatoriamente abrangidas pelo ordenamento jurídico português, tais como as cooperativas, as associações mutualistas, as misericórdias, as fundações, as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social e as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas nos restantes exemplos.

O setor social e solidário, representado pelas misericórdias, instituições de solidariedade social e mutualidades, vulgo Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), tem assumido uma posição de enorme preponderância no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, em todo o território nacional, passando a assumir, na nossa sociedade, uma importância social e económica de elevado relevo (Diário da República, 2014). A economia social pode assim ser vista como o conjunto das atividades com dimensão económica e não de natureza económica, uma vez que são realizadas por entidades privadas sem fins lucrativos, com objetivos sociais e que atuam no âmbito das suas atividades de acordo com alguns princípios orientadores, tais como o primado das pessoas, a liberdade de adesão, o controlo democrático, a conciliação de interesses, a solidariedade, a autonomia e a afetação dos excedentes à economia social (Instituto Nacional de Estatística, 2016). Tendo em conta o Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, a crescente importância do setor social e solidário perante o apoio aos cidadãos, e o papel das IPSS na dinamização das economias locais

² Diário da República, 1.ª série – N.º 221 – 14 de novembro de 2014 - Lei n.º 30/2013 de 8 de maio

onde estão implementadas levou a que, em termos internacionais, o Governo em parceria com o Instituto Nacional de Estatística, desenvolvesse a Conta Satélite da Economia Social, a qual retrata todo este setor, dando-lhe uma visibilidade e importância que até então não possuía, tendo avançado ainda com a iniciativa legislativa designada por Lei de Bases da Economia Social (Diário da República – 1ª Série, 2014).

Em geral, podemos considerar então que a economia social tem características próprias para responder a um enquadramento económico e social específico, ao qual nem a economia pública nem a privada conseguem ou desejam dar respostas. Isto origina a que a economia social se defina por um intervalo entre o Estado e o mercado, quer no sentido da concretização das ações que o Estado não pretende resolver, quer no daquelas que a economia privada não vislumbra interesses lucrativos para a sua realização (Caeiro, 2008). Desta economia social fazem parte o terceiro setor e as instituições sociais, que no caso português, têm um papel decisivo no âmbito da mesma, principalmente as IPSS, as mutualidades, algumas fundações e acima de tudo as misericórdias, uma vez que estas exercem a dinâmica fundamental no desenvolvimento da economia social (Caeiro, 2014).

Não sendo fácil incluir o conjunto das associações na extensão da economia social, principalmente em virtude da grande variedade e dispersão dos seus regulamentos e objetivos, será dado um especial destaque às IPSS, mais propriamente às Irmandades da Misericórdia. Em termos específicos as IPSS são reguladas em Portugal pelo decreto-lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, apresentando uma finalidade não lucrativa, constituindo-se por iniciativa de particulares com o propósito de dar expressão à solidariedade e justiça entre os indivíduos, no intuito da prestação de serviços que vão do apoio a crianças e jovens, à família, à integração sócia e comunitária, à proteção da saúde, educação e formação profissional dos cidadãos e à resolução de problemas habitacionais dos cidadãos. Estas podem assumir a forma de associações de solidariedade social, de voluntários de ação social, de socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades de misericórdia (Caeiro, 2014). De acordo com o artigo 1.º -A do Diário da República³, os fins e atividades principais destas instituições passam pela prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente no apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo; o apoio à família; o apoio às pessoas idosas; o apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; o apoio à integração social e comunitária; a proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; a

³ Diário da República, 1.ª série – N.º 221 – 14 de novembro de 2014 – Decreto-Lei n.º 172-A/2014

prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa, educação e formação profissional dos cidadãos; a resolução dos problemas habitacionais das populações e ainda outras respostas sociais não incluídas nas restantes, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.

Relativamente às Irmandades de Misericórdia, tendo em conta os artigos 68.º e 69.º do Diário da República, respetivamente, “as irmandades da Misericórdia ou santas casas da Misericórdia são associações reconhecidas na ordem jurídica canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs”, sendo que “às irmandades da Misericórdia aplica-se diretamente o regime jurídico previsto no presente Estatuto, sem prejuízo dos termos do Compromisso estabelecido entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal, ou documento bilateral que o substitua”, mostrando que apesar de as instituições poderem assumir várias formas como já foi referido anteriormente, a especificidade de cada uma das formas de organização é objeto de regulamentação em secção própria do presente Estatuto, sendo os Estatutos das Irmandades das Misericórdias designados por compromisso⁴.

Em Portugal, a tradição da economia social e do terceiro setor assenta essencialmente nas misericórdias, uma vez que desde o século 18 estas assumiram uma componente de intervenção junto das populações mais desfavorecidas e nas mutualidades que, no decurso do século 19 e alguns anos do século 20, tiveram grande intervenção na área socioeconómica (Caeiro, 2014). As Misericórdias em Portugal são as instituições mais antigas e com maior vocação social do ponto de vista da sua tradição, tendo-se mantido com ligeiras alterações quer o papel quer as atribuições das mesmas no panorama da assistência social nacional, tendo atualmente, após a criação da União das Misericórdias Portuguesas em 1976, uma vasta área de intervenção que vai da assistência na área da saúde à ação social nos seus mais variados aspetos (Caeiro, 2014).

Quanto ao caso específico que vai ser abordado nesta dissertação temos então a Santa Casa da Misericórdia de Avis, instituição fundada no ano de 1512, com estatutos aprovados em 1909. Como instituição na área da Economia Social, esta tem como principal objetivo o apoio biopsicossocial à 3ª Idade e Infância, tendo nela incluídas várias valências em funcionamento, tais como o Apoio Permanente em Residência de Lar, o Centro de Dia, o Apoio Domiciliário e a Área de Creche e ATL. Estas valências funcionam em três edifícios distintos, dois em Avis e um no Ervedal, no conjunto dos quais é dado apoio diário a cerca de 200 pessoas, entre as quais

⁴ Diário da República, 1.ª série – N.º 221 – 14 de novembro de 2014 – Secção III, Subsecção I - Artigo 10.º - Elaboração dos Estatutos.

idosos e crianças. Esta instituição conta com cerca de 70 colaboradoras e colaboradores, para além de um combinado de prestadores de serviços como médico, psicólogo, fisioterapeuta e outros, sempre que necessário e exequível.

2.4.2. Estudos Internacionais sobre as variáveis comportamentais no Terceiro Setor

De forma a que posteriormente seja possível comparar resultados relativamente às variáveis comportamentais no terceiro setor, não só em Portugal, mas também a nível Internacional, importa referir ainda alguns estudos de casos realizados no mesmo âmbito.

Quanto à motivação dos colaboradores analisou-se então um estudo de caso, “Employee rewards and motivation in non profit organisations: Case study from Australia”, realizado numa organização do terceiro setor, na Austrália. Este tinha como principal objetivo responder à questão do valor das recompensas intrínsecas como motivadores para os colaboradores de uma organização sem fins lucrativos. Em primeiro lugar importa então referir que, de acordo com Tippet e Kluvers (2009), Dowling e Richardson (1997) mostraram que os gestores do Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS) eram positivos quanto ao papel e clareza de objetivos, feedback e apoio dos superiores, mostrando que esses fatores - clareza de objetivos e apoio dos superiores são motivadores significativos para os colaboradores destas organizações. Por outro lado, as descobertas de Gaertner (1985); Dowling e Richardson (1997); Redman *et al.* (2000); O’Donnell & Shields (2002), são apoiadas por Frey (1997) que afirma que, em primeiro lugar, uma vez que o ordenado exceda um nível de subsistência, os fatores intrínsecos são motivadores mais fortes; em segundo lugar, que as recompensas extrínsecas são problemáticas e por fim, que a motivação dos colaboradores também requer recompensas intrínsecas, como o orgulho de fazer um bom trabalho e a sensação de fazer algo que vale a pena (Tippet & Kluvers, 2009).

Por norma, pessoas que trabalham no terceiro setor, apesar de terem ordenados geralmente mais baixos, fazem-no porque consideram a tarefa importante. Williams (1998) salienta que as pessoas têm valores, motivos e perceções diferentes, sendo os valores considerados importantes no desenvolvimento do compromisso de um indivíduo com uma organização. Neste caso específico, a existência de valores altruístas pode-se considerar deveras importante em relação ao emprego no terceiro setor, uma vez que, de acordo com Jobome (2006) e o seu estudo sobre gestão de pagamentos em grandes empresas ligadas à *The National Federation for Personal Safety* do Reino Unido, as recompensas intrínsecas dominam as extrínsecas (Tippet & Kluvers, 2009).

Foi possível concluir através deste estudo que os fatores motivacionais intrínsecos são significativos, tanto na presença de um sistema de recompensas como na sua ausência. Esta constatação da importância motivacional de fatores intrínsecos está presente em toda a organização, independentemente das condições bastante variadas sob as quais os colaboradores da organização trabalham, o que vai de acordo com a constatação de Jobome (2006) referida anteriormente.

Em suma, os motivadores extrínsecos desempenham realmente um papel, mas não na medida em que as teorias clássicas sugerem, sustentando assim as alegações de Etzioni (1988) e Larson (1977), que referem que as pessoas são maioritariamente motivadas por recompensas não económicas (Tippet & Kluvers, 2009).

Ainda no âmbito da variável da motivação dos colaboradores, deve ser referido ainda um outro artigo, “Would nonprofit workers accept to earn less? Evidence from France”, de Narcy (2011), no qual foram utilizados dados referentes ao período de 1994 a 2001, retirados da *French Labour Force Survey* dirigida pela INSEE - *Institut national de la statistique et des études économiques* – sediada em Paris, França, e através da qual selecionaram uma amostra em que incluíram todos os colaboradores com idades compreendidas entre os 16 e os 65 anos com um contrato permanente. Nesta amostra, foi ainda restringida a atenção para o setor de serviços, mais propriamente os sub-setores nos quais coexistem as três formas institucionais analisadas – sem fins lucrativos, com fins lucrativos e os serviços públicos. Por fim, a amostra final engloba 93008 observações, das quais 11723 se referem a indivíduos do setor sem fins lucrativos, 25009 a indivíduos do setor com fins lucrativos e 56276 indivíduos do setor público.

O principal foco deste estudo consistiu então em estimar as diferenças salariais entre estes três setores franceses, através da medição da relação entre a forma organizacional e as horas de trabalho doadas, horas estas definidas como a propensão dos colaboradores a aceitar ordenados mais baixos em troca de ajudar na produção que eles considerem que tem valor social. Os resultados da análise deste estudo suportam mais extensivamente a *Labour donation theory*⁵ (Preston, 1989) do que outros estudos americanos, uma vez que mostram que os colaboradores das instituições sem fins lucrativos estão dispostos a trabalhar com um ordenado mais baixo do que poderiam obter em instituições com fins lucrativos e também no setor público. Consequentemente, o setor sem fins lucrativos parece atrair colaboradores que têm um compromisso forte com o seu objetivo social e um interesse subordinado em ganhos monetários, podendo apresentar maiores níveis de motivação social do que outros

⁵ Esta teoria consiste na ideia de que tanto os objetivos éticos e morais das organizações sem fins lucrativos como a natureza dos seus bens e serviços destinados a gerar benefícios sociais, irão atrair colaboradores que tenham um baixo interesse em recompensas monetárias. Consequentemente, estes colaboradores podem estar dispostos a trabalhar nestas organizações com um ordenado mais baixo devido à sensação de maior compensação por verem um valor social naquilo que produzem.

colaboradores do setor público. Pelo contrário, estes resultados sugerem ainda uma falta de motivação social entre os colaboradores do setor público apesar de estes estarem comprometidos com a produção de serviços que têm um valor social, o que não implica que muitos dos colaboradores do setor público não possam apresentar uma motivação social mais elevada do que os colaboradores dos outros setores, no caso de todas as outras variáveis se manterem iguais e estes oferecerem mais horas extras que não lhes sejam pagas (Narcy, 2011).

Ou seja, analisando o artigo e os resultados obtidos pelo estudo, estes sugerem que os colaboradores das organizações sem fins lucrativos aceitam receber significativamente menos do que receberiam noutros setores e que existem diferenças nas motivações dos colaboradores dos diferentes setores – os colaboradores das organizações sem fins lucrativos são atraídos para esta área por razões transcendentais às compensações materiais (Narcy, 2011). Esta motivação acaba assim por ser similar a uma motivação intrínseca uma vez que não está relacionada com qualquer interesse monetário ou com outras recompensas materiais que o empregador poderá receber de fora (François e Vlassopoulos, 2008 *cit.* por Narcy, 2011).

Por outro lado, relativamente à cultura organizacional, analisa-se o estudo de caso intitulado por “The Effect of Leadership and Organizational Culture on Effectiveness of NGOs: An Empirical Study”, no qual recorreram a várias organizações sem fins lucrativos da Turquia. Tal como o título indica, este estudo analisa o efeito da liderança e da cultura organizacional na eficácia das organizações sem fins lucrativos, através de uma pesquisa empírica. Os resultados da análise mostram que a cultura organizacional, que é analisada em termos de clima motivacional dentro da organização, ou seja, a atmosfera que depende da confiança e da vontade dos colaboradores em ter responsabilidades, tem efeitos positivos na eficácia. No caso da liderança, que é analisada em termos de ser democrática, com base no respeito pelos outros, na participação na tomada de decisões e em assumir os riscos quando necessário, esta demonstrou ter, igualmente, efeitos positivos na eficácia, importando referir que o estudo analisa a eficácia em termos de alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

Concluindo, a importância do caráter motivacional da cultura organizacional e do estilo de liderança democrática pode ser enfatizada neste estudo devido às características específicas das Organizações sem fins lucrativos. Os membros e voluntários destas instituições não têm grandes expectativas financeiras relativamente à sua função e a maioria está presente como forma de fazer a diferença para a comunidade em questão (Metin & Coşkun, 2016).

CAPÍTULO III | METODOLOGIA

3.1. Problemática, Questão de Investigação e Objetivos

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são essenciais para o desenvolvimento das Sociedades, mesmo que não acompanhem o desenvolvimento de outros sectores, uma vez que não existe um financiamento considerável por parte das entidades competentes (Estado e Segurança Social). Sendo a Santa Casa da Misericórdia de Avis uma Instituição com uma gestão e identidade própria, uma vez que é, de certa forma, independente do papel do Estado, torna-se essencial manter os colaboradores motivados de forma a alcançar os objetivos da forma mais eficiente possível. Dito isto, o estudo em desenvolvimento insere-se na temática da motivação e da cultura organizacional nas IPSS, procurando entender como é que a cultura organizacional influencia a motivação destes colaboradores nestas Instituições.

Tendo isto em conta, procurou-se dar resposta à seguinte questão de investigação: **“De que forma é que a cultura organizacional pode ser um fator determinante na motivação dos colaboradores de uma Instituição do terceiro setor?”**.

Relativamente aos objetivos, a investigação tem o propósito de alcançar o seguinte objetivo geral - **compreender como e em que medida a cultura organizacional influencia a motivação dos colaboradores de uma Instituição do terceiro setor** - e, como objetivos específicos, que pretendem operacionalizar o objetivo geral:

1. Analisar as perceções dos colaboradores sobre os elementos e variáveis predominantes na cultura da instituição;
2. Identificar os fatores e determinantes dos níveis de motivação dos colaboradores da instituição;
3. Perceber a relação entre as perceções dos colaboradores sobre a cultura organizacional predominante e a sua influência nos níveis de motivação no trabalho.

3.2. Abordagem Metodológica

“A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos distintos âmbitos da sociedade” (Prodanov & Freitas, 2013, p.14 *cit.* por Leitão, 2014, p. 81). A

estratégia de investigação utilizada tem por base o estudo de caso, mais propriamente da Santa Casa da Misericórdia de Avis, através da combinação de três tipos de instrumentos de recolha de dados, nomeadamente da análise documental de um conjunto relevante de informação sobre a Instituição, de inquéritos por questionário aos colaboradores e entrevistas semi-estruturadas a informantes chave na Creche e ATL de Avis, no Lar Nossa Senhora da Orada e Centro de dia de Avis e no ATL e Centro de dia do Ervedal (serviços estes pertencentes à Santa Casa da Misericórdia).

O estudo de caso como uma modalidade de investigação apresenta diversas definições por parte de muitos autores da literatura mundial contemporânea, tais como Yin (2001); Lüdke & André (1986). De acordo com Yin (2001, *cit.* por Ventura, 2007), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planeamento, da recolha e da análise de dados. Tanto pode abranger estudos de caso único como estudos de caso múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. Por outro lado, tendo em conta Lüdke e André (1986, *cit.* por Ventura, 2007), o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa consiste no estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado.

O método do estudo de caso caracteriza-se então principalmente pelo estudo concentrado de um único caso (Raupp & Beuren, 2006), sendo que neste caso, em específico, serão tidas em conta as várias possibilidades para estudar um fenómeno mais geral (o impacto da cultura organizacional na motivação dos colaboradores). Este tipo de estratégia de investigação permite um conhecimento detalhado do caso em questão, através não só dos questionários e das entrevistas, mas também da análise documental e da pesquisa bibliográfica, permitindo o estudo aprofundado do objeto de estudo.

Uma vez que os inquéritos por questionário são normalmente acompanhados por métodos de análise quantitativa, ou seja, a análise estatística dos dados, e por outro lado, os métodos de entrevista requerem habitualmente métodos de análise de conteúdo, que são, não obrigatoriamente, qualitativos (Quivy & Campenhoudt, 2013), este trabalho tem assim uma abordagem mista - com recurso tanto à pesquisa qualitativa como pesquisa quantitativa - de forma a recolher dados suficientes para sustentar o estudo, estando a filosofia desta investigação compreendida entre o positivismo e o interpretativismo. No que concerne ao tipo de pesquisa e relativamente aos objetivos propostos, pode-se definir por uma pesquisa de carácter descritiva-explicativa, uma vez que permite descrever, analisar e explicar as causas de um determinado acontecimento (Cervo & Bervian, 1983 citado por Leitão, 2014). Neste caso específico, consiste em perceber de que forma é que a cultura organizacional pode ser um fator determinante para a motivação dos colaboradores de uma Instituição do terceiro setor.

3.2.1. Instrumentos da Recolha de Dados

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados, quanto ao inquérito por questionário, tendo em conta que este consiste em colocar um combinado de perguntas relativas à situação pessoal, profissional ou a qualquer outro ponto de interesse para o investigador, a uma série de inquiridos (Valadas, 2018), o mesmo foi elaborado com o objetivo de analisar a cultura organizacional existente, bem como, o grau de motivação dos colaboradores em relação à mesma e a outras práticas da Instituição. Estas avaliações foram feitas segundo uma escala variável de *Likert*, de 1 a 5, procurando perceber, na perspetiva dos colaboradores, qual o tipo de cultura existente e o seu impacto na motivação dos mesmos.

Desta forma, o questionário foi dividido em quatro blocos, sendo o primeiro relativo à cultura organizacional. Como cada organização tem a sua própria combinação dos quatro tipos de cultura organizacional, sendo muito raro que exista apenas um único tipo de cultura, neste bloco, o principal objetivo é averiguar o tipo de cultura organizacional da Instituição. Através de uma adaptação do *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, desenvolvido por Kim Cameron e Robert Quinn, instrumento que consiste num método de pesquisa validada para examinar a cultura organizacional, será possível criar uma ideia do que os colaboradores consideram importante, avaliando se os mesmos estão ou não satisfeitos com a cultura existente. Este bloco está dividido em seis dimensões, entre as quais as características dominantes, a liderança organizacional, a gestão dos colaboradores, a coesão organizacional, a ênfase estratégica e os critérios de sucesso, tendo sido as afirmações traduzidas da Língua Inglesa do OCAI original para a Língua Portuguesa, mas mantidas na íntegra. Quanto à escala utilizada, apesar de na versão original do questionário OCAI ser utilizada como critério de resposta uma escala “ipsativa”, numa tentativa de homogeneizar as escalas de resposta utilizadas optou-se por uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos (em que o valor 1 corresponde a “não se aplica” e o valor 5 corresponde a “aplica-se totalmente”), dado que esta opção constitui uma alternativa válida considerada pelos autores do OCAI (Cruz & Ferreira, 2015).

Com um total de 24 afirmações distribuídas pelas 6 dimensões que retratam os quatro tipos de cultura organizacional, tanto a escala como as afirmações foram adaptadas de modo a que os valores mais elevados da escala de *Likert* escolhida correspondessem a uma maior predominância do tipo de cultura a que essa afirmação corresponde (cultura de clã, cultura de adhocracia, cultura de hierarquia e cultura de mercado).

No segundo bloco do questionário segue-se o tema da “motivação no trabalho”, composto por 28 itens que têm como principal objetivo avaliar a motivação dos colaboradores

no local de trabalho, procurando perceber se existem indicadores que possam influenciar essa mesma motivação. Estes itens foram adaptados do questionário de Escolástico (2016) no texto da dissertação do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora intitulada “A Influência do Modelo e Estrutura de Recursos Humanos na Motivação e Comprometimento dos Trabalhadores: Gestão interna *versus Outsourcing*”, na qual a autora refere que as 28 afirmações foram “formuladas com base na teoria Bifatorial de Herzberg, escolhendo os fatores higiénicos e motivacionais” (Escolástico, 2016, p. 57). Através da leitura dos 28 itens presentes no bloco, é ainda possível verificar que existem várias perspetivas de acordo com distintos autores, não só de Herzberg mas também de Vroom (1964) e Lawler (1986), com base na atratividade do trabalho, e ainda na ótica de Adams (1965), tendo em conta a perspetiva de equidade nas afirmações acerca do desempenho de outros, de forma a obter ainda uma perspetiva não só individual mas também comparativa. Apesar de no questionário original ter sido utilizada uma escala de tipo *Likert* de 1 a 7, como foi referido anteriormente, de forma a uniformizar as escalas, optou-se novamente por uma escala tipo *Likert* de 1 a 5 (em que o valor 1 corresponde a “discordo totalmente” e o valor 5 corresponde a “concordo totalmente”).

O terceiro bloco pretende aferir as perceções da influência da cultura organizacional na motivação. Foram criadas seis questões que unem os dois temas com o principal objetivo de entender se existe influência da cultura organizacional na motivação dos trabalhadores no local de trabalho. Das seis questões existentes, cinco delas são questões fechadas e uma apresenta-se como uma questão aberta. Maioritariamente, estas questões foram criadas tendo por base não só o que se pretende com esta investigação, mas também a literatura existente quanto à cultura organizacional e à motivação, sendo que apenas as questões 1, 3 e 6 foram adaptadas de Nascimento (2009), no âmbito de uma Dissertação de Mestrado da Universidade de Coimbra intitulada “Perceções de Cultura e Mudança Organizacional”.

Por fim, o último bloco corresponde à caracterização sociodemográfica, onde se pretende obter informação relevante sobre os respondentes, em termos pessoais e profissionais. A informação recolhida abrange variáveis como o sexo, a idade, as habilitações literárias, a nacionalidade, o estado civil, os anos de serviço, a função desempenhada e o facto de ter ou não colaboradores sob a sua direção ou coordenação, bem como o tipo de vínculo laboral.

Em termos de apresentação geral o questionário é composto por cinco páginas e dividido em quatro blocos temáticos. De forma a facilitar a análise estatística dos dados – os dados recolhidos pelos questionários têm então um tratamento quantitativo que permitem comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre as variáveis (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Numa outra fase, relativamente às entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos responsáveis dos recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia de Avis, uma vez que este processo possibilita a obtenção de dados de forma profunda, estas entrevistas têm então como objetivo conhecer o discurso dos dirigentes sobre a política e as práticas de GRH adotadas pela Instituição, de modo a encontrar aproximações e divergências entre o discurso dos dirigentes e a forma como as práticas adotadas são percebidas pelos colaboradores. Segundo Quivy & Campenhoudt (2013), as entrevistas caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores. Através das mesmas é possível visualizar e registar reações imediatas dos entrevistados, de forma a alcançar um maior grau de profundidade e fidedignidade da informação recolhida (Leitão, 2014).

O guião de entrevista semi-estruturada que se concebeu no âmbito desta dissertação é composto por dez questões, tendo sido ainda pedido aos entrevistados alguns dados sociodemográficos, com o objetivo de caracterizar os intervenientes no estudo. A redação das questões teve por base a estrutura do inquérito por questionário, sendo que seis das dez questões correspondem, exatamente, às seis dimensões presentes no bloco da cultura organizacional do questionário, e as restantes quatro questões correspondem ao bloco da motivação no trabalho.

Relativamente à informação obtida através das entrevistas, tanto na análise das mesmas como na análise documental é utilizada uma matriz de análise de conteúdos, sendo que na análise dos dados dos questionários, esta passa por utilizar o *software SPSS*, de forma a ser possível fazer uma análise estatística descritiva e análise de inferências, tais como outros testes que se consideram oportunos.

Por fim, interessa ainda referir a análise documental e a pesquisa bibliográfica. No caso da análise documental, esta visa selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, procurando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum valor. Quanto à pesquisa bibliográfica, de acordo com Cervo e Bervian (1983 *cit.* por Raupp & Beuren, 2006), esta explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Esta pesquisa é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos (Gil, 1999 citado por Raupp & Beuren, 2006), mas tendo também em conta outros referenciais já tornado públicos em relação ao tema de estudo, tais como jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. Tendo isto em conta, foi ainda necessário recorrer não só a livros, pesquisas e artigos científicos pertinentes ao tema, mas também ao *site* pertencente à Santa Casa da Misericórdia de Avis, estudando assim em profundidade a sua cultura.

Dito isto, a intenção inicial na recolha de informação sobre a Instituição seria a de recorrer a documentos específicos da mesma, mas tendo em conta a situação de pandemia

presentemente vivida devido ao vírus COVID-19, e uma vez que as visitas à Instituição estão condicionadas, acabou por ser apenas possível recolher a informação necessária através do *site* da Santa Casa da Misericórdia de Avis. Apesar da situação, este *site* tem toda a informação necessária e atual, tendo facilitado a tarefa de recolher informação sobre a Instituição.

3.2.2. Calendário e Procedimentos Metodológicos

Perfazendo um total de cerca de 70 colaboradores, foram aplicados os inquéritos por questionário à totalidade dos colaboradores e as entrevistas aos responsáveis pelos recursos humanos, de forma a analisar melhor comportamentos, atitudes e convicções e o papel da cultura organizacional existente na motivação dos mesmos.

Apesar de a intenção inicial desta investigação passar pelo contacto direto com a Senhora Provedora e todos os colaboradores da instituição, tanto na aplicação dos inquéritos por questionários como na aplicação das entrevistas, devido à pandemia do COVID-19 e aos acontecimentos consequentes da mesma, tais como o encerramento de algumas das valências, o *layoff* de alguns colaboradores e a proibição de visitas à instituição, “todos os cuidados são poucos, de momento”, uma vez que toda a instituição engloba grupos de risco – crianças e idosos. Posto isto, toda a ideia inicial teve de ser reconsiderada e reformulada de forma a adaptar toda a investigação aos acontecimentos da atualidade – após discutir as diversas hipóteses com a orientadora desta dissertação, foram apresentadas as novas possibilidades metodológicas à Senhora Provedora, via telefone e evitando assim qualquer contacto direto com a instituição.

No dia 16 de junho de 2020, estando a Senhora Provedora de acordo com as novas soluções apresentadas, o inquérito por questionário foi passado na íntegra para o formato *on-line* utilizando o *Google Forms* – e, posteriormente, enviado aos colaboradores através das redes sociais e do *e-mail* -, e a entrevista foi enviada por *e-mail*, diretamente à Senhora Provedora, de forma a que a mesma pudesse responder às questões e partilhar as restantes entrevistas com os responsáveis dos recursos humanos, disponibilizando-se ainda para fazer chegar os questionários a todos os colaboradores, novamente via *e-mail*, uma vez que o acesso aos mesmos estava muito limitado. Entretanto, com uma totalidade de apenas 20 respostas aos questionários e sem resposta às entrevistas, reenviou-se um novo *e-mail* com os questionários e entrevistas à Senhora Provedora, dia 30 de julho de 2020, compreendendo a demora devido

à atenção triplicada que a instituição necessita de forma a lidar com todas as limitações impostas pela pandemia do COVID-19.

Dia 10 de Agosto de 2020 entrou-se então novamente em contacto com a responsável máxima da Instituição, via telefone, de forma a relembrar toda a situação do preenchimento da entrevista e do questionário, conversa na qual referiu estarem a ser tempos difíceis e sem tempo disponível para responder às entrevistas. Ainda sem respostas, dia 20 de agosto de 2020 enviou-se novo *e-mail* de forma a dar mais ênfase à entrega das entrevistas e dos questionários. Posteriormente a esse *e-mail*, recebeu-se então resposta por parte da Diretora Técnica da SCMA, que se disponibilizou a entregar as entrevistas e a responder ao questionário o mais rapidamente possível. Nos dias 30 de agosto de 2020 e 1 de setembro de 2020, receberam-se então as entrevistas da Diretora Técnica e da Sr^a Provedora, respetivamente.

Durante a primeira semana de setembro tentou-se ainda obter mais respostas aos questionários, com vista a obter, pelo menos, 60 questionários, mas sem grande sucesso: dos cerca de 70 colaboradores foi conseguida uma amostra de 41 respostas, o que equivale a uma percentagem de 58%.

3.2.3. Instrumentos e Técnicas de Tratamento de Dados

O tratamento e análise estatística dos dados, no caso dos questionários, foi elaborado através do programa *Statistical package for social sciences* (SPSS, versão 24.0 para Windows), incluindo a análise estatística dos dados que será apresentada e explicada no capítulo IV, que permitiu obter as médias e influências entre as variáveis necessárias. Para complementar estas informações, recorreu-se ainda ao *Excel* de forma a conseguir gráficos explicativos com melhor qualidade.

Por outro lado, e complementando esta análise dos dados do questionário, recorreu-se ainda à análise qualitativa dos dados, no caso das entrevistas, através da elaboração de matrizes e da respetiva análise de conteúdo, como podemos observar no Anexo 3.

CAPÍTULO IV | ESTUDO DE CASO

4.1. Apresentação da Instituição

Como Instituição da Economia Social, a **Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Avis** **foi fundada no ano de 1512** tendo os seus estatutos aprovados em 1909. Esta Instituição tem mantido a sua atividade alinhada com os objetivos no que concerne ao apoio biopsicossocial à 3ª idade e infância, sendo que para tal, estão incluídas várias valências em atual funcionamento, tais como o Apoio Permanente em Residência de Lar, o Centro de Dia, o Apoio Domiciliário e a Área de Creche e ATL. Estas **valências funcionam em três edifícios diferentes**, estando dois deles localizados em Avis e um no Ervedal, no conjunto dos quais é dado apoio diário a cerca de 200 pessoas entre crianças e idosos, contando para isso com cerca de 70 colaboradores, para além de um conjunto de prestadores de serviços como o médico, o psicólogo, o fisioterapeuta e outros sempre que possível e necessário.

Antigamente todas as Santas Casas da Misericórdia se regiam pelo **Compromisso da Misericórdia de Lisboa**, que consiste num conjunto de regulamentos que regem o seu funcionamento, redigido em 1498, aprovado pelo rei D. Manuel I e depois confirmado pelo Papa Alexandre VI. Com o passar do tempo e das necessidades, cada Santa Casa da Misericórdia foi adaptando o compromisso à sua missão e função, tendo em conta os locais em que estavam instaladas. Posto isto, a **Santa Casa da Misericórdia de Avis rege-se por um Compromisso próprio** e adaptado às suas necessidades, dividido por capítulos, artigos e secções, e ainda composto por 14 obras de misericórdia, sendo sete delas espirituais – dar bons conselhos; ensinar os ignorantes; corrigir os que erram; consolar os tristes; perdoar as injúrias; sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo e rogar a Deus por vivos e defuntos – e outras sete corporais – dar de comer a quem tem fome; dar de beber a quem tem sede; vestir os nus; dar pousada aos peregrinos; assistir aos enfermos; visitar os presos; enterrar os mortos.

A Misericórdia de Avis é então uma **associação de fiéis, com carácter jurídico canónico que visa o serviço e apoio solidário a todos os que necessitam, satisfazendo carências sociais e realizando atos de culto católico**, de harmonia com o seu espírito tradicional, instruído pelos princípios do humanismo e da doutrina e moral cristã e ainda pelos usos e costumes da

⁶ Santa Casa da Misericórdia de Avis (2020). Mensagem da Senhora Provedora [em linha]. *Santa Casa da Misericórdia de Avis Website*. Acedido a 4 de dezembro de 2019, em <http://scmavis.pt/>

Irmandade. No campo social, **esta Instituição exerce a sua ação através da prática das “Catorze Obras da Misericórdia”**, tanto corporais como espirituais, especificamente no setor religioso sob o apelo da Nossa Senhora da Orada que é a sua padroeira, exercendo atividades que fazem parte deste compromisso e todas aquelas que forem consideradas convenientes. Como entidade da economia social, esta encontra-se ainda sujeita aos princípios básicos orientadores da Lei de Bases⁷, tendo personalidade jurídica civil, estatuto de IPSS e de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública⁸, e sendo ainda membro fundador da União da Misericórdias Portuguesas, com todos os direitos e deveres inerentes a tal condição.

A sede da Instituição encontra-se na freguesia e concelho de Avis, praticando a sua ação nas freguesias desse mesmo concelho, tais como a freguesia de Ervedal, de Santo António de Alcórrego e Maranhão e ainda de Figueira e Barros. Esta pode ainda estabelecer outras delegações, desde que aí não existe outra Santa Casa da Misericórdia, ou que, no caso de existir, esta expressamente não se oponha. Relativamente aos Corpos Gerentes da Misericórdia de Avis, estes são compostos pela Assembleia Geral, pela Mesa Administrativa e o Conselho Fiscal, sendo a responsável pela Mesa Administrativa a Sr^a Provedora Maria Lisália de Oliveira Gonçalves Madeira.

Como Instituição da Irmandade das Santas Casas, esta **usufrui ainda de um património próprio**, que neste caso se refere à **Igreja da Misericórdia** - que se encontra no antigo edifício da Misericórdia de Avis, situado um pouco abaixo da Igreja Matriz de Avis, e é destinada ao exercício do culto divino onde se realizarão, sempre que possível, atos como uma missa ou festa anual em honra de Nossa Senhora da Orada ou a missa no mês de novembro de cada ano por alma de todos os Irmãos e Benfeitores falecidos, assim como outros atos de culto que se justifiquem, – e ainda a **Biblioteca Técnica Especializada na 3^a Idade**, que reúne, num só local, bibliografia de diversas áreas (Medicina, Enfermagem, Motricidade Humana, Psicologia, Sociologia, Direito, Gerontologia, Serviço Social, Pedagogia e Animação Sociocultural), que se encontra disponível para consulta no edifício da sede da SCMA. Esta biblioteca foi criada tendo em conta a tendência demográfica de envelhecimento da população, principalmente na região de Avis, sendo o público-alvo os técnicos que diariamente trabalham com o público sénior, os estudantes, os cuidadores formais e informais, os dirigentes de instituições e qualquer pessoa que tenha interesse pelas questões da 3^a idade.

⁷ Lei de Bases da Economia Social, presente no Diário da República, 1.ª série – N.º 221 – 14 de novembro de 2014 - Lei n.º 30/2013 de 8 de maio

⁸ Segundo o artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de novembro, são pessoas coletivas de utilidade pública as associações, fundações ou cooperativas que prossigam fins de interesse geral, ou da comunidade nacional ou de qualquer região ou delimitação, colaborando com a Administração Central ou a Administração Local, a fim de merecerem da parte desta Administração a declaração de utilidade pública.

Quanto aos serviços prestados pela SCMA, relativamente às respostas sociais de natureza socioeducativa, estas passam não só pela creche e ATL de Avis, mas também pelo ATL do Ervedal. Estas valências, durante o período de impedimento dos pais, acolhem crianças dos 4 meses aos 3 anos de idade – no caso específico da creche – e crianças dos 4 anos aos 12 anos para ocupação dos tempos livres, no caso dos ATL. No caso das respostas sociais para pessoas com 65 anos ou mais, existe o Centro de Dia de Avis e o Centro de Dia do Ervedal, que prestam um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção da pessoa no seu meio familiar e social, e ainda o Lar Nossa Senhora da Orada, em Avis, que consiste numa resposta social destinada ao alojamento, temporário ou permanente, de pessoas idosas. Pensando ainda nas famílias e/ou pessoas que se encontrem no seu domicílio em situação de dependência psíquica e/ou física e que não tenham condições de assegurar a satisfação das suas necessidades básicas e/ou a realização das tarefas da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito, a Misericórdia de Avis dispõe ainda do Apoio Domiciliário, prestando cuidados e serviços a essas mesmas pessoas, não só em Avis mas também no Alcórrego, Ervedal e Figueira e Barros.

Por fim, mas não menos importante, a Santa Casa da Misericórdia de Avis conta ainda com o **serviço de Rede Local de Intervenção Social – Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (RLIS – SAAS)**, que consiste num serviço de atendimento de primeira linha, personalizado, que responde às situações de emergência social ou de crise e que assegura o apoio técnico, tendo como objetivo, a prevenção e resolução de problemas sociais. Este serviço antecipa uma equipa de atendimento e apoio técnico, composta por assistentes sociais e uma psicóloga, estando disponível nos concelhos de Avis, Fronteira e Sousel, em todos os dias úteis, das 9 horas às 15 horas.

4.2. Análise Qualitativa

A seguinte análise qualitativa será dividida em subpontos nos quais se irá apresentar e analisar não só a amostra, mas também a informação obtida através das entrevistas.

4.2.1. Caracterização e descrição da amostra

A amostra que engloba a parte qualitativa deste estudo é constituída por 2 entrevistadas (n=2), mais exatamente a Diretora Técnica, que passaremos a identificar como *E1* e a Provedora da SCMA que designaremos como *E2*. Estas entrevistas, pensadas inicialmente para ser algo que permitisse visualizar e registar reações imediatas das entrevistadas, de forma a alcançar um

maior grau de profundidade e fidedignidade da informação recolhida (Leitão, 2014), tornaram-se entrevistas sem contacto direto devido às restrições provocadas pela emergência sanitária.

As entrevistadas têm ambas funções de grande importância na Instituição, sendo as principais responsáveis. Passando à caracterização das mesmas, como podemos ver no Anexo 3 as entrevistadas são ambas do género feminino - a Diretora Técnica é licenciada em assistência social e tem 30 anos, enquanto a Provedora tem 60 anos e as suas habilitações literárias passam pelo 12º ano. No caso da Provedora, esta não tem qualquer tipo de contrato com a Instituição, podendo ser considerada como voluntária. Para além destas responsabilidades, a Provedora é ainda escritã judicial, sendo esta a sua principal profissão.

4.2.2. Análise de conteúdo

Como já foi referido anteriormente, a entrevista é constituída por dez questões que englobam temas como a cultura organizacional, os valores e princípios da Instituição, prioridades, política de gestão, motivação, entre outros. Na primeira questão - **Na sua perspetiva, como caracteriza a cultura organizacional da Instituição?** – tanto a E1 como a E2 caracterizam a cultura organizacional da SCMA como uma cultura muito própria orientada pelas obras da Misericórdia, sendo ainda “cristã e caritativa, encontrando a sua formulação perfeita nas catorze obras de misericórdia da Igreja Católica” E2.

Estando de acordo com a literatura anteriormente apresentada, podemos observar na seguinte resposta de E1 que “a cultura organizacional da Misericórdia assenta em 14 obras, 7 corporais e 7 espirituais, sendo a sua ação desenvolvida sob as características dessas obras que são a manifestação dos valores da Misericórdia, que de certa forma orientam os comportamentos de todos com quem priva. (...)”, indo de acordo com as ideias apresentadas por E2. Encarando a cultura organizacional como “um recurso que visa alcançar as metas e objetivos estabelecidos.”, a E2 afirma ainda que esta cultura presente na Instituição “prevê diariamente, envolver as atitudes no ambiente de trabalho, as regras, os costumes, hábitos, visão, valores, crenças, entre outros elementos que fazem da Misericórdia o que ela é.”.

Relativamente à liderança da Instituição, - **Como avalia a liderança da Instituição tendo em conta os valores e princípios defendidos pela mesma?** – foi a pergunta escolhida para abordar o tema. Ambas as entrevistadas apresentam a liderança da Instituição como uma liderança positiva e “efetuada de forma descontraída, desenvolvendo atividades que tendem a aliviar as tensões e integrações em novas funções e equipas”, tendo sempre em conta os valores dos liderados, pois só assim “se sentem parte integrante da equipa” E1. No caso da E2, esta refere a tomada de decisões por parte da Mesa Administrativa, sempre “dentro do espírito das catorze

obras de misericórdia”, sendo que este tipo de liderança tem tido uma avaliação positiva ao longo dos anos, isto porque “nunca de outro modo aconteceu”. Ou seja, apesar de a liderança se adaptar aos valores dos liderados, as principais bases da tomada de decisões são sempre as catorze obras de misericórdia. Ainda no tema da liderança e da política de gestão, temos então a terceira questão – **Tendo em conta que os gestores e líderes são pontos-chave para solidificar a cultura organizacional, como descreveria a política de gestão dos colaboradores na Instituição?** – na qual E1 refere que “trabalhar com pessoas e para as pessoas talvez seja a tarefa mais difícil, pois além dos valores da instituição, também as pessoas têm os seus valores, as suas crenças e as suas vontades (...)”, razão esta pela qual as opiniões interventivas dos colaboradores são sempre ouvidas. Por outro lado, E2 afirma que “a política de gestão dos colaboradores tem por característica a avaliação das potencialidades e das necessidades de cada colaborador de forma a otimizar a sua prestação.”, sendo valorizados “os colaboradores que demonstram maior adequação ao espírito cristão da Instituição.”, mostrando que apesar de terem em conta as diferentes opiniões dos colaboradores, é muito importante que os mesmos tenham valores e princípios que vão de encontro com os valores, princípios e objetivos da Instituição.

Por outro lado, na quarta questão – **Relativamente à coesão organizacional, quais são os aspetos que mais contribuem para a integração na Instituição?** – E2 afirma que os principais aspetos são “o espírito de camaradagem, o espírito de missão e o sentimento de pertença a uma organização consagrada e centenária.”, enquanto que E1 dá principal ênfase à elaboração de atividades de carácter lúdico que têm como finalidade a integração na equipa e nas novas funções, sendo que para além destas atividades, “todas as opiniões servem como forma de contruir novas estratégias de intervenção, assim todos se sentem elementos chaves na instituição.” Na seguinte questão – **Quais são as principais prioridades da Instituição? (Ou seja, qual é o ênfase estratégico da Instituição?)** – a Diretora Técnica declara que a Misericórdia “tem como prioridades dar respostas adequadas às necessidades de quem procura os serviços”, atendendo e tendo sempre como base as 7 obras corporais e as 7 obras espirituais, enquanto que a Provedora acrescenta que estas prioridades passam por “satisfazer as necessidades de apoio social dos seniores, das famílias e das crianças do concelho de Avis.”.

Na sexta questão – **A Instituição define o seu sucesso com base em que critérios?** – é dito que a Misericórdia de Avis define o seu sucesso com base na “satisfação dos utentes e dos colaboradores e na eficiência financeira do apoio prestado.” (Provedora), sendo que para esse sucesso a Instituição procura “conhecer as necessidades das pessoas que procuram o serviço e com base nas necessidades e nos valores tende a adaptar a intervenção”, uma vez que as “intervensões devem obrigatoriamente serem adaptadas às necessidades de cada um”, de forma a alcançar a satisfação dos clientes, dos colaboradores e consequentemente, o sucesso

da Instituição. Nas seguintes questões – **Quais são os fatores proporcionados pela Instituição para motivar os colaboradores?** e **Considera que existe um ambiente calmo que permite a criação de bons relacionamentos interpessoais?**, a Diretora Técnica afirma que a motivação é feita através da pertença ao grupo, sendo para isso “desenvolvidas atividades de forma informal que preveem motivar os colaboradores.”, enquanto que a Provedora afirma que os principais fatores de motivação da Instituição são a “estabilidade laboral e os bons relacionamentos interpessoais entre colaboradores e gestores/ líderes.”, concordando assim com a seguinte questão e mostrando que existe um “ambiente calmo e propício à criação de bons relacionamentos.”, como afirma ainda a Diretora Técnica.

Na penúltima questão – **Como avaliaria a comunicação entre os gestores/ líderes e os colaboradores?** – E2 afirma que é possível “qualquer colaborador conversar com os gestores / líderes e vice-versa.”, havendo uma boa comunicação entre os mesmos e sendo a comunicação feita de forma muito assertiva, uma vez que “é dado espaço para que todos se sintam partes integrantes no processo”. Dito isto, os colaboradores são “questionados diariamente na melhor resolução dos problemas que vão surgindo”, de forma a que, com base nas opiniões de todos, seja contruída a melhor solução.

Por fim, na última questão – **Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?** – E1 iguala o papel do líder com um “motor” de engrenagem, afirmando que todos são importantes na organização, mas que o líder deverá ser “o «motor» de engrenagem de toda a equipa”, uma vez que “quanto mais motivados estão os colaboradores, mais produtivos vão ser.” Por outro lado, a Provedora concorda com a importância do papel do líder dada pela Diretora Técnica, afirmando que “o papel do líder na motivação dos colaboradores é fulcral porque só um líder motivado, competente e exemplar pode motivar.”

Em suma, é possível observar que, de acordo com as entrevistadas, a Instituição tem uma cultura muito característica que é orientada pelas 14 obras da Misericórdia, assim como tudo o que diz respeito ao funcionamento da mesma, havendo uma liderança positiva e dentro do espírito dessas mesmas obras, mostrando que o papel do líder na motivação dos colaboradores é fundamental.

Existe um ambiente calmo e propício à criação de bons relacionamentos interpessoais entre colaboradores e gestores/líderes na Instituição, sendo que fatores como estes levam à motivação dos colaboradores, para além das atividades desenvolvidas de forma informal que preveem motivar os mesmos, assim como a estabilidade laboral. A boa e assertiva comunicação também está presente nesta Instituição, de acordo com as entrevistadas, uma vez que existe preocupação com a opinião de todos, apesar de serem valorizados os colaboradores que se identificam com o espírito cristão da Instituição.

Relativamente à ênfase estratégica da Instituição, esta encontra-se baseada em dar as respostas adequadas às necessidades de quem procura os serviços, estando o sucesso relacionado com a satisfação dos utentes: a Instituição procura sempre conhecer as necessidades das pessoas que procuram o serviço, de forma a adaptar o serviço prestado a cada indivíduo. Para além disto, para as entrevistadas, o sucesso engloba ainda a satisfação dos colaboradores e a eficiência financeira do apoio prestado. Quanto à coesão organizacional, o espírito de equipa, de missão e o sentimento de pertença a uma organização centenária e consagrada, bem como as atividades de carácter lúdico, contribuem para uma boa integração e consequentemente, uma coesão organizacional positiva.

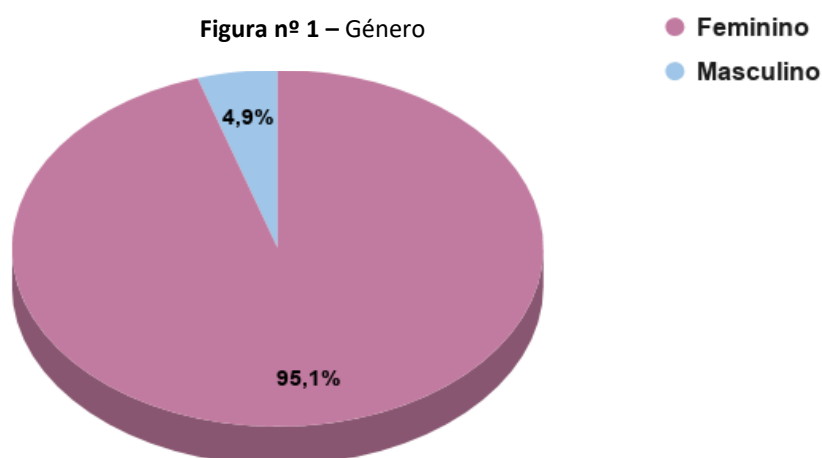
Concluindo a análise de conteúdo das entrevistas, com base nas matrizes presentes no Anexo 3 e nas informações apresentadas neste capítulo, é claro que ambas as entrevistadas estão em sintonia no que diz respeito aos temas das várias questões.

4.3. Análise Quantitativa

A seguinte análise quantitativa será dividida em subpontos nos quais se irá apresentar e analisar não só a amostra, mas também a informação obtida através dos inquéritos por questionário.

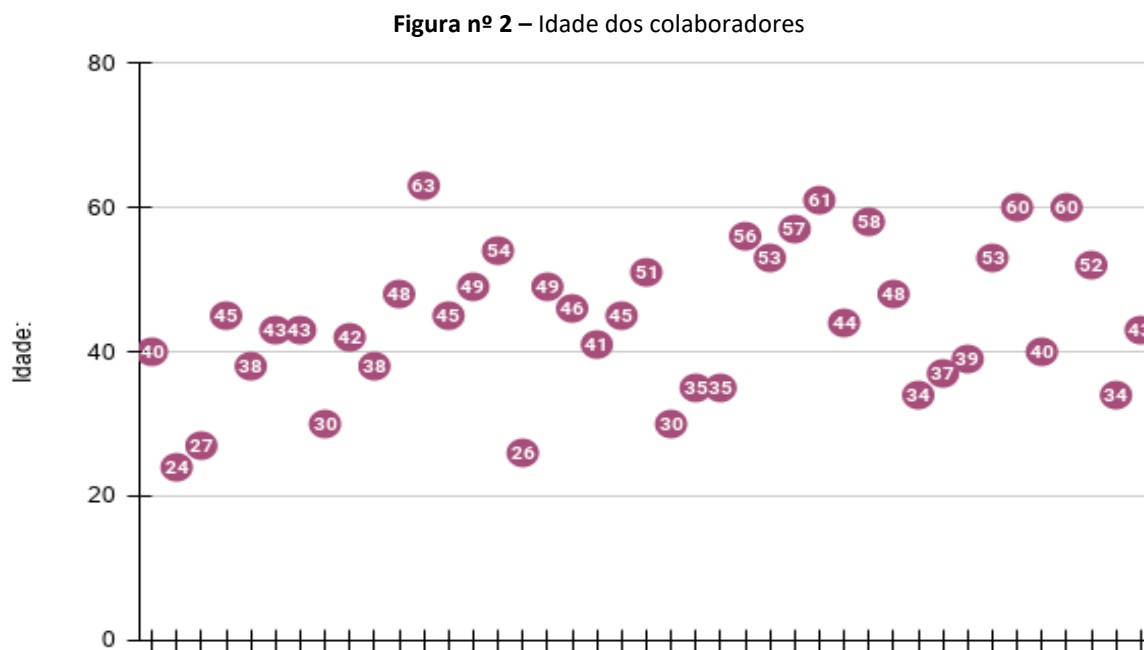
4.3.1. Caracterização e descrição da amostra

Num estudo, a amostra é um subgrupo da população selecionada, que permite obter informações que caracterizem essa mesma população (Leitão, 2014).



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

Num Universo de cerca de 70 colaboradores, no presente estudo a amostra é constituída por 41 indivíduos (n=41), que apresentam diferentes categorias profissionais na SCMA, dividindo-se em 39 mulheres (95, 1%) e 2 homens (4,9%), como podemos verificar na figura 1, com idades compreendidas entre os 24 e os 63 anos, sendo estas a idade mínima e máxima, respetivamente, conforme se pode observar na figura 2.



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

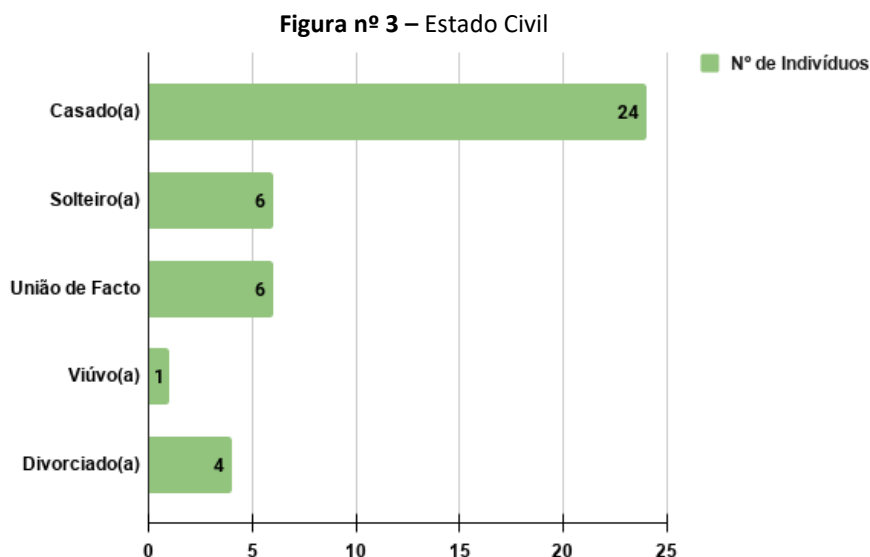
Tendo ainda em conta as idades dos respondentes, observando a tabela nº 3, podemos confirmar que a média de idades é de 44,29 anos, enquanto que a moda apresenta dois valores: o de 43 anos, presente na tabela, e o de 45 anos.

Tabela nº 3 – Idade

Estatísticas		
Idade		
N	Válido	41
	Omisso	0
Média		44,29
Mediana		44
Moda		43 ^a
Mínimo		24
Máximo		63
a. Há várias modas. O menor valor é mostrado.		

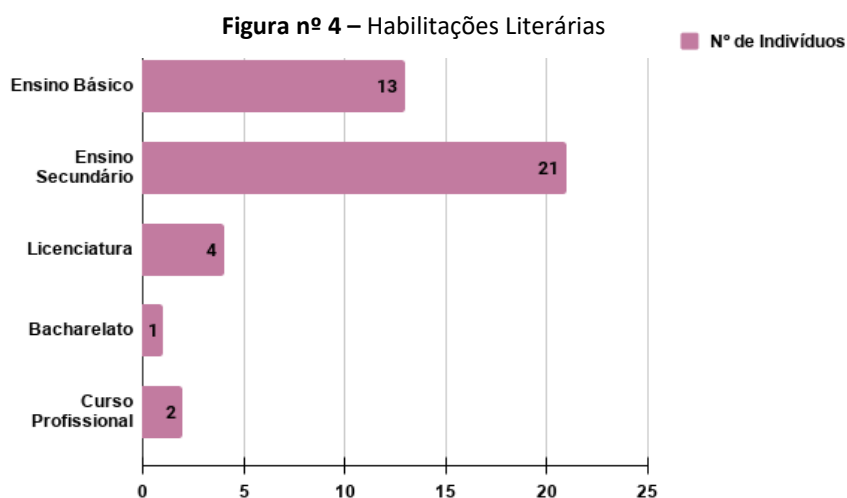
Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS

Relativamente à nacionalidade, temos uma percentagem de 100% de indivíduos de nacionalidade portuguesa, o que significa que dos 41 inquiridos, todos são portugueses. Quanto ao estado civil dos colaboradores, como podemos ver na figura nº 3, temos um total de 24 indivíduos casados, 6 solteiros e outros 6 em união de facto, 1 viúvo e 4 divorciados.



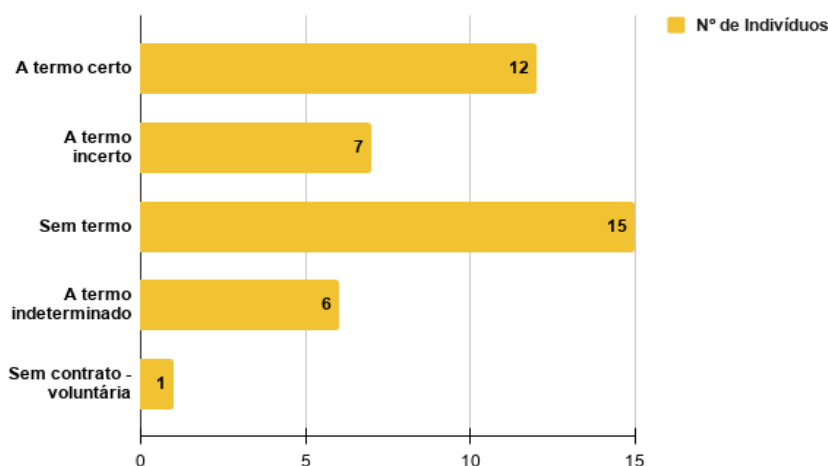
Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

No que diz respeito às habilitações literárias e ao tipo de contrato de trabalho de cada indivíduo respondente, como podemos observar através das figuras nº 4 e nº 5, respetivamente, temos uma maioria de colaboradores com habilitações literárias ao nível do Ensino Secundário, mais precisamente 21 indivíduos, e apenas 1 indivíduo com o Bacharelato, enquanto que no que diz respeito ao tipo do contrato de trabalho, 15 dos 41 indivíduos têm um contrato de trabalho sem termo e apenas 1 indivíduo está como voluntário.



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

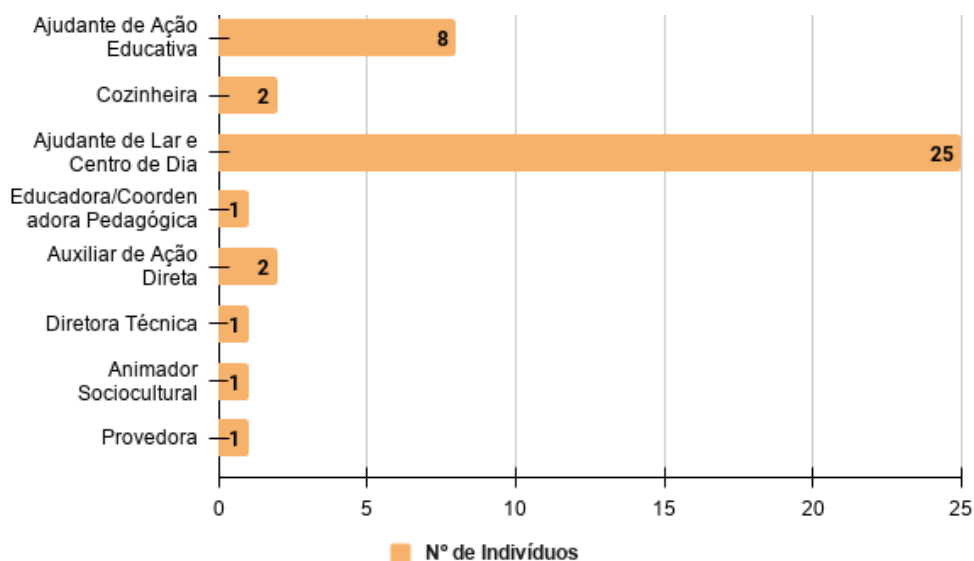
Figura nº 5 – Tipo de Contrato de Trabalho



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

Em relação à função que desempenha na Instituição, temos presente na figura nº 6, uma maioria absoluta da função de Ajudante de Lar e Centro de Dia, seguida da função de Ajudante de Ação Educativa, estando em menor número funções como a de Educadora/Coordenadora Pedagógica, a de Diretora Técnica, de Animador Sociocultural e de Provedor

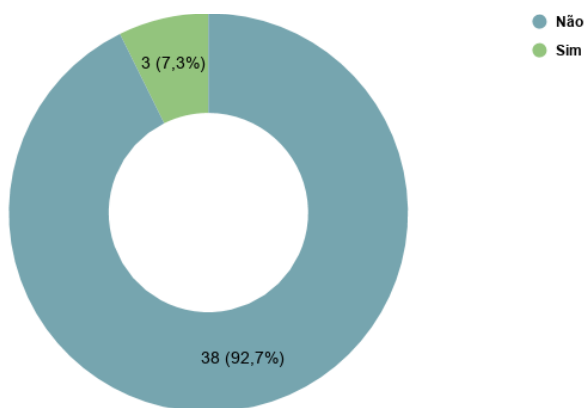
Figura nº 6 – Função desempenhada na Instituição



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

Por outro lado, dos 41 respondentes, 38 não têm cargo de chefia, apresentando assim uma percentagem de 7,3% relativamente aos que têm cargo de chefia.

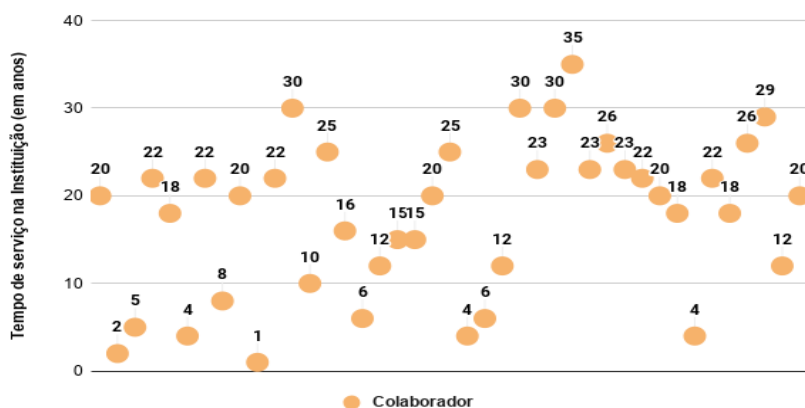
Figura nº 7 – Cargo de Chefia



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

Por fim, mas não menos importante, relativamente ao tempo de serviço na Instituição, os dados apresentam uma média de 18 anos, como podemos ver na tabela nº 4, o que corrobora a estabilidade laboral referida por uma das entrevistadas. Como podemos ver através da tabela e da figura nº 8, temos um número mínimo de 1 ano de serviço e um número máximo de 35 anos.

Figura nº 8 – Tempo de serviço na Instituição (em anos)



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

Tabela nº 4 – Tempo de serviço na Instituição (em anos)

Estadísticas		
Tempo de Serviço na Instituição (em anos)		
N	Válido	41
	Omisso	0
Média		17,59
Mediana		20
Moda		20 ^a
Mínimo		1
Máximo		35
a. Há várias modas. O menor valor é mostrado.		

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS

4.3.2. Estatística Descritiva

De acordo com Fortin (1996, p. 277, citado por Leitão, 2014), a estatística descritiva possibilita a descrição das características da amostra e dos valores obtidos pela medida das variáveis. Posto isto, neste ponto iremos apresentar os diferentes dados obtidos através da análise feita com recurso ao Excel e ao programa *Statistical package for social sciences* (SPSS, versão 24.0 para Windows).

4.3.2.1. Cultura Organizacional

Relativamente à cultura organizacional, está presente um conjunto de seis subtemas, em que o principal objetivo é averiguar o tipo de cultura organizacional da Instituição. Cada uma das afirmações tem características correspondentes a uma tipologia da cultura organizacional (de clã, de mercado, adhocrata e hierárquica), sendo que no final serão analisadas as médias de resposta de forma a perceber qual o tipo de cultura que foi mais identificado pelos colaboradores.

4.3.2.1.1. Características Dominantes

Em primeiro lugar temos as características dominantes da cultura organizacional, composta por quatro opções, apresentadas nas seguintes tabelas.

Tabela nº 5 – Características Dominantes: Opção 1

[A Instituição tem características muito próprias, é como se fosse uma família. As pessoas parecem dar muito de si próprias.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	8	19,5
	3 (aplica-se normalmente)	8	19,5
	4 (aplica-se muito)	11	26,8
	5 (aplica-se completamente)	13	31,7
Total		41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 6 – Características Dominantes: Opção 2

[A Instituição é dinâmica e empreendedora, sendo que as pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos pela mesma.]			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 (não se aplica)	2	4,9
	2 (aplica-se pouco)	6	14,6
	3 (aplica-se normalmente)	18	43,9
	4 (aplica-se muito)	11	26,8
	5 (aplica-se completamente)	4	9,8
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 7 – Características Dominantes: Opção 3

[A Instituição é muito estruturada e formal. As pessoas regem-se por processos burocráticos.]			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 (não se aplica)	2	4,9
	2 (aplica-se pouco)	3	7,3
	3 (aplica-se normalmente)	14	34,1
	4 (aplica-se muito)	10	24,4
	5 (aplica-se completamente)	12	29,3
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 8 – Características Dominantes: Opção 4

[A Instituição está orientada para os resultados. As pessoas são muito competitivas, centrando-se na produtividade e no sucesso.]			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	11	26,8
	3 (aplica-se normalmente)	12	29,3
	4 (aplica-se muito)	15	36,6
	5 (aplica-se completamente)	2	4,9
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Como podemos observar na tabela nº 5, relativamente à primeira opção, 13 dos 41 colaboradores têm a opinião de que esta característica “se aplica completamente” à Instituição

da SCMA, o que equivale a uma percentagem de 31,7%. Na segunda opção – *A Instituição é dinâmica e empreendedora, sendo que as pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos pela mesma*, a maioria das respostas incidu no “aplica-se normalmente”, ao qual correspondeu uma percentagem de 43,9%, como podemos verificar na tabela nº 6.

Quanto às duas últimas opções relacionadas com as características dominantes da cultura organizacional da SCMA, presentes nas tabelas nº 7 e nº 8, pela ordem respetiva, na primeira em que são referidos os processos burocráticos, 34,1% dos colaboradores têm a opinião de que esta característica “se aplica normalmente” à Instituição, enquanto que na última característica apresentada, 36,6% (correspondentes a 15 colaboradores), afirmam que a mesma “se aplica muito” à Instituição.

4.3.2.1.2. Liderança Organizacional

No segundo subtema da cultura organizacional temos a liderança organizacional, estando esta também dividida em quatro opções exemplificadas nas tabelas seguintes. Como podemos ver na tabela nº 9, 13 dos colaboradores afirmam que a primeira opção se “aplica normalmente” à liderança da Instituição, tal como na opção 2, em que temos 17 dos colaboradores a optar novamente pelo “aplica-se normalmente”, correspondendo a 41,5% dos colaboradores.

Nas últimas duas opções, observando as tabelas nº 11 e nº 12, temos novamente uma maioria na escolha do “aplica-se normalmente”, com 36,6% na opção 3 e 48,8% na opção 4, tendo sido esta a escolha com uma maior percentagem em comparação com as restantes opções.

Tabela nº 9 – Liderança Organizacional: Opção 1

[A liderança da Instituição é considerada mentora, facilitadora e motivadora.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	2	4,9
	2 (aplica-se pouco)	11	26,8
	3 (aplica-se normalmente)	13	31,7
	4 (aplica-se muito)	12	29,3
	5 (aplica-se completamente)	3	7,3
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 10 – Liderança Organizacional: Opção 2

[A liderança da Instituição é considerada empreendedora, inovadora e de correr riscos.]			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 (não se aplica)	2	4,9
	2 (aplica-se pouco)	13	31,7
	3 (aplica-se normalmente)	17	41,5
	4 (aplica-se muito)	7	17,1
	5 (aplica-se completamente)	2	4,9
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS

Tabela nº 11 – Liderança Organizacional: Opção 3

[A liderança da Instituição é considerada um exemplo de coordenação, organização e eficiência.]			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 (não se aplica)	2	4,9
	2 (aplica-se pouco)	9	22,0
	3 (aplica-se normalmente)	15	36,6
	4 (aplica-se muito)	10	24,4
	5 (aplica-se completamente)	5	12,2
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS

Tabela nº 12 – Liderança Organizacional: Opção 4

[A liderança da Instituição é considerada exigente, assertiva e competitiva.]			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	12	29,3
	3 (aplica-se normalmente)	20	48,8
	4 (aplica-se muito)	7	17,1
	5 (aplica-se completamente)	1	2,4
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS

Ou seja, tendo em conta os dados apresentados nas tabelas anteriores, o maior consenso entre os colaboradores recaiu na opção 4 – *A liderança da Instituição é considerada exigente, assertiva e competitiva*, afirmando que esta característica se aplica normalmente à SCMA.

4.3.2.1.3. Gestão dos Colaboradores

No terceiro subtema está presente a gestão dos colaboradores, na qual temos novamente quatro opções relacionadas com o estilo da gestão. Como podemos observar em primeiro lugar nas seguintes tabelas, todas as opções obtiveram a resposta maioritária no “aplica-se normalmente”, com grandes maiorias.

Nas duas primeiras opções, presentes nas tabelas nº 13 e nº 14, apresentadas em seguida, foi obtida uma percentagem de resposta no “aplica-se normalmente” de 48,8% e de 43,9%, respetivamente, enquanto que nas duas últimas opções as percentagens de resposta rondaram os 34,1% e os 53,7%.

Tabela nº 13 – Gestão dos Colaboradores: Opção 1

[O estilo da gestão da Instituição é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	9	22,0
	3 (aplica-se normalmente)	20	48,8
	4 (aplica-se muito)	7	17,1
	5 (aplica-se completamente)	4	9,8
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 14 – Gestão dos Colaboradores: Opção 2

[O estilo da gestão da Instituição é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	14	34,1
	3 (aplica-se normalmente)	18	43,9
	4 (aplica-se muito)	6	14,6
	5 (aplica-se completamente)	2	4,9
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 15 – Gestão dos Colaboradores: Opção 3

[O estilo da gestão da Instituição é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objetivos.]			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 (não se aplica)	2	4,9
	2 (aplica-se pouco)	7	17,1
	3 (aplica-se normalmente)	14	34,1
	4 (aplica-se muito)	13	31,7
	5 (aplica-se completamente)	5	12,2
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 16 – Gestão dos Colaboradores: Opção 4

[O estilo da gestão da Instituição é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.]			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	7	17,1
	3 (aplica-se normalmente)	22	53,7
	4 (aplica-se muito)	8	19,5
	5 (aplica-se completamente)	3	7,3
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Ou seja, apesar das altas percentagens, o consenso recaiu sobre a opção 4, que caracteriza o estilo da gestão da Instituição através da segurança de emprego, do conformismo, da previsibilidade e estabilidade nas relações, como podemos observar na tabela nº 16.

4.3.2.1.4. Coesão Organizacional

Quanto à análise do subtema da coesão organizacional, nas duas primeiras opções a escolha da maioria dos colaboradores recaiu novamente no “aplica-se normalmente”, com percentagens de 56,1% e 43,9%, estas respetivamente correspondentes à opção 1 e opção 2.

Relativamente à opção 3 deste subtema, 13 dos 41 colaboradores afirmaram que se aplica completamente o facto de que o mais importante é a manutenção de uma IPSS sem sobressaltos, enquanto que na quarta opção, 17 dos colaboradores sugerem que esta se aplica muito à SCMA, como podemos observar na tabela nº 19.

Tabela nº 17 – Coesão Organizacional: Opção 1

[Aquilo que contribui para a integração na Instituição é o empenhamento e a lealdade. O espírito de equipa e a coesão são característicos.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	9	22,0
	3 (aplica-se normalmente)	23	56,1
	4 (aplica-se muito)	6	14,6
	5 (aplica-se completamente)	2	4,9
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 18 – Coesão Organizacional: Opção 2

[Aquilo que contribui para a integração organizacional na Instituição é a aposta na inovação e desenvolvimento, aposta-se em estar na dianteira.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	11	26,8
	3 (aplica-se normalmente)	18	43,9
	4 (aplica-se muito)	10	24,4
	5 (aplica-se completamente)	1	2,4
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 19 – Coesão Organizacional: Opção 3

[Aquilo que contribui para a integração organizacional na Instituição são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma IPSS sem sobressaltos.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	7	17,1
	3 (aplica-se normalmente)	9	22,0
	4 (aplica-se muito)	11	26,8
	5 (aplica-se completamente)	13	31,7
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 20 – Coesão Organizacional: Opção 4

[Aquilo que contribui para a integração organizacional na Instituição é a aposta na produção, realização de objetivos e cumprimento de metas.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	5	12,2
	3 (aplica-se normalmente)	13	31,7
	4 (aplica-se muito)	17	41,5
	5 (aplica-se completamente)	5	12,2
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tendo em conta a análise dos dados presentes nas tabelas anteriores, 56,1% dos colaboradores estão em consenso em termos de perceção, referindo que o que contribui para a integração na Instituição é o empenhamento e a lealdade, sendo o espírito de equipa e a coesão característicos da Instituição.

4.3.2.1.5. Ênfase Estratégica

Relativamente à *ênfase estratégica* da Instituição, três das quatro opções apresentam percentagens mais elevadas no “aplica-se normalmente”, enquanto que a restante tem a maioria no “aplica-se muito”, como podemos observar através das tabelas apresentadas.

Na opção 1 e na opção 2 temos, respetivamente, percentagens de 41,5% e de 34,1%, com preferência no “aplica-se normalmente”.

Tabela nº 21 – Ênfase Estratégica: Opção 1

[A Instituição dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a empresa.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	7	17,1
	3 (aplica-se normalmente)	17	41,5
	4 (aplica-se muito)	15	36,6
	5 (aplica-se completamente)	1	2,4
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 22 – Ênfase Estratégica: Opção 2

[A Instituição dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	12	29,3
	3 (aplica-se normalmente)	14	34,1
	4 (aplica-se muito)	7	17,1
	5 (aplica-se completamente)	7	17,1
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 23 – Ênfase Estratégica: Opção 3

[A Instituição dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes.]			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	8	19,5
	3 (aplica-se normalmente)	18	43,9
	4 (aplica-se muito)	10	24,4
	5 (aplica-se completamente)	4	9,8
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 24 – Ênfase Estratégica: Opção 4

[A Instituição dá importância à sua permanência e à estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante.]			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	7	17,1
	3 (aplica-se normalmente)	10	24,4
	4 (aplica-se muito)	13	31,7
	5 (aplica-se completamente)	10	24,4
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Por outro lado, nas opções 3 e 4 podemos observar percentagens de 43,9% e de 31,7% no “aplica-se normalmente” e “aplica-se muito”, respetivamente.

Ou seja, como podemos confirmar nas tabelas apresentadas anteriormente, apesar de o maior consenso recair na opção 3, temos apenas a diferença de 1 colaborador na contagem comparativamente com a opção 4 – “A Instituição dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes.” é a opção que obteve mais acordo, mas ficou bem presente o facto de ser dada importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores e da existência de uma confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores serem importantes para a Instituição.

4.3.2.1.6. Critérios de Sucesso

Quanto ao último subtema do bloco correspondente à cultura organizacional, podemos verificar nas tabelas nº 25, nº 26, nº 27 e nº 28 que as maiores percentagens rondaram todas os 30%, sendo bastante próximas umas das outras.

Na tabela nº 25 verifica-se que 39% dos colaboradores afirmam que se aplica muito o facto de a Instituição definir o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho e preocupação pelas pessoas, sendo esta a opção que mais consenso obteve. Quanto às opções 2 e 3, as maiorias recaem no “aplica-se normalmente”, com percentagens de 34,1% e 36,6%, com diferença de apenas 1 colaborador na contagem.

Tabela nº 25 – Critérios de Sucesso: Opção 1

[A Instituição define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho e preocupação pelas pessoas.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	7	17,1
	3 (aplica-se normalmente)	12	29,3
	4 (aplica-se muito)	16	39,0
	5 (aplica-se completamente)	5	12,2
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 26 – Critérios de Sucesso: Opção 2

[A Instituição define o seu sucesso com base em serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao serviço).]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	2	4,9
	2 (aplica-se pouco)	12	29,3
	3 (aplica-se normalmente)	14	34,1
	4 (aplica-se muito)	12	29,3
	5 (aplica-se completamente)	1	2,4
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 27 – Critérios de Sucesso: Opção 3

[A Instituição define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	4	9,8
	2 (aplica-se pouco)	12	29,3
	3 (aplica-se normalmente)	15	36,6
	4 (aplica-se muito)	8	19,5
	5 (aplica-se completamente)	2	4,9
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Tabela nº 28 – Critérios de Sucesso: Opção 4

[A Instituição define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, serviços assegurados, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos.]			
		Frequência	Percentagem
Válido	1 (não se aplica)	1	2,4
	2 (aplica-se pouco)	6	14,6
	3 (aplica-se normalmente)	11	26,8
	4 (aplica-se muito)	10	24,4
	5 (aplica-se completamente)	13	31,7
	Total	41	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software SPSS*

Por fim, na opção 4, como se pode confirmar na tabela nº 28, o consenso recaiu no “aplica-se completamente” com 31,7% , mostrando que 13 dos 41 colaboradores pensam com toda a certeza que a Instituição define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, serviços assegurados, planeamento flexível e baixos custos de produção.

Posto isto, apesar das mínimas diferenças entre as percentagens, a opção em que os colaboradores apresentaram maior acordo foi a opção 1, presente na tabela nº 25.

4.3.2.2. Motivação no Trabalho

As afirmações presentes na secção II do questionário têm como principal objetivo avaliar a motivação dos colaboradores no local de trabalho, procurando perceber se existem indicadores que possam influenciar essa mesma motivação.

Tendo em conta a grande dimensão de afirmações e respostas relativas a este tema, foi elaborada uma tabela de análise, presente no anexo 5, que irá permitir uma melhor acessibilidade aos dados obtidos. Passando à análise dos dados, como podemos verificar na tabela referida anteriormente ou até no questionário presente no anexo 2, as afirmações presentes nesta secção foram classificadas de acordo com uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente. Analisando brevemente as várias declarações, conseguimos verificar que a grande maioria das respostas consensuais são entre o “4 – concordo” e o “3 – não concordo nem discordo”, apesar de haver uma ou outra que recai também para o “5 – concordo totalmente”. Ou seja, apesar de haver colaboradores que optaram por uma conotação mais negativa (optando pelo “1 – discordo totalmente” ou pelo “2 – discordo”), estes não chegaram nem perto da maioria, sendo que a maioria consensual se manteve sempre nas respostas mais positivas.

De forma a facilitar a perceção da satisfação/motivação dos colaboradores, ou seja, de forma a perceber melhor que indicadores contribuem para essa motivação, as 28 afirmações presentes foram divididas em dois grupos: os fatores higiénicos e os fatores motivacionais.

4.3.2.2.1. Fatores Higiénicos

Relativamente aos fatores higiénicos, que correspondem às afirmações 1 a 16, foi tida em conta a hierarquia de necessidades de Herzberg, mas inspirada na pirâmide das necessidades de Maslow (1954, citado por Escolástico, 2016) – em primeiro lugar, afirmações ligadas às necessidades fisiológicas tais como as condições físicas e ambientais, o salário, os benefícios sociais e os horários; em segundo lugar afirmações ligadas à segurança, que engloba questões como a segurança e estabilidade profissional; e por fim, afirmações relacionadas com as necessidades sociais, como a relação com os colegas de trabalho, os chefes e as políticas da empresa.

Analisando as médias das respostas, podemos verificar através da tabela nº 29 que os indicadores que obtiveram médias mais elevadas foram não só o cumprimento da política da Instituição por parte dos superiores (3,76), como a segurança e estabilidade profissional (3,73),

a supervisão e avaliação adequadas (3,71), a conciliação do horário com a vida pessoal (3,71) e ainda as condições físicas e ambientais (3,61). Uma vez que as respostas nestas afirmações variam numa escala de 1 a 5, todos estes fatores aproximam-se, portanto, do valor 4 na escala que equivale ao “concordo”, o que significa que os colaboradores presentes nesta amostra concordam que existem estes aspetos na Instituição. Relativamente ao parâmetro com a média mais baixa temos então a incentivação à participação e melhoria por parte dos superiores, que conta com um valor de 3,05 – ou seja, os colaboradores não concordam nem discordam quanto à existência de incentivos por parte dos superiores que levem à participação na empresa, tais como sugestões, opiniões e contributos para a melhoria contínua.

Tabela nº 29 – Estatísticas Descritivas: Fatores Higiénicos

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Condições físicas e ambientais	41	1	5	3,61	,997
2. Feedback e respeito por parte dos superiores	41	1	5	3,17	1,046
3. Benefícios sociais pagos	41	1	5	3,37	1,157
4. Os superiores cumprem a política da Instituição	41	1	5	3,76	1,157
5. Segurança e estabilidade profissional	41	1	5	3,71	,929
6. Supervisão e avaliação adequadas	41	1	5	3,73	,895
7. Conciliação do horário com a vida pessoal	41	1	5	3,71	1,078
8. Salário adequado	41	1	5	3,22	1,129
9. Colegas de trabalho responsáveis	41	1	5	3,59	,805
10. Entre-ajuda e apoio entre colegas	41	1	5	3,20	,954
11. Os superiores tratam os colaboradores de forma justa	41	1	5	3,12	,900
12. Colegas de trabalho agradáveis	41	1	5	3,41	,805
13. Opinião dos colaboradores valorizada	41	1	5	3,07	1,034
14. Criação de laços fortes de amizade entre colegas	41	1	5	3,39	,891
15. Os superiores incentivam a participação e melhoria	41	1	5	3,05	1,048
16. Função atrativa	41	1	5	3,51	,870
<i>N válido (listwise)</i>	41				

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS

4.3.2.2.2. Fatores Motivacionais

Em relação aos fatores motivacionais, ainda tendo em conta a Hierarquia apresentada por Herzberg (1957, citado por Escolástico, 2016), estes estão então relacionados com as necessidades de estima e autorrealização, presentes nas afirmações 17 a 28.

Analisando as médias das respostas, como podemos observar na tabela nº 30, no caso em particular do desempenho, dos colaboradores menos empenhados serem melhor recompensados e da aquisição das competências para a vida pessoal, as respostas variam entre o 2 e o 5, estando de fora o "discordo totalmente".

Tabela nº 30 – Estatísticas Descritivas: Fatores Motivacionais

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
17. Desempenho é o que se é capaz de dar	41	2	5	3,76	,994
18. Mais empenho leva a recompensa	41	1	5	3,05	1,048
19. Colaboradores menos empenhados são melhor recompensados	41	2	5	3,51	,779
20. Reconhecimento do trabalho	41	1	5	2,95	1,117
21. Realização pessoal	41	1	5	3,90	,995
22. Disposição em fazer esforços adicionais	41	1	5	3,51	,870
23. Adquirir competências para a vida profissional	41	1	5	3,80	,980
24. Adquirir competências para a vida pessoal	41	2	5	3,90	,831
25. Esforço leva à progressão na carreira	41	1	5	3,29	1,078
26. Autonomia e capacidade autogestão	41	1	5	3,73	1,025
27. Trabalho criativo e desafiante	41	1	5	3,37	,829
28. Clima propício a participações e sugestões	41	1	5	3,00	,975
N válido (listwise)	41				

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS

Relativamente aos fatores que apresentam maiores médias temos então a realização pessoal (3,90), a aquisição de competências para a vida pessoal (3,90) e para a vida profissional (3,80), o desempenho como aquilo que se é capaz de dar (3,76) e por fim a autonomia e

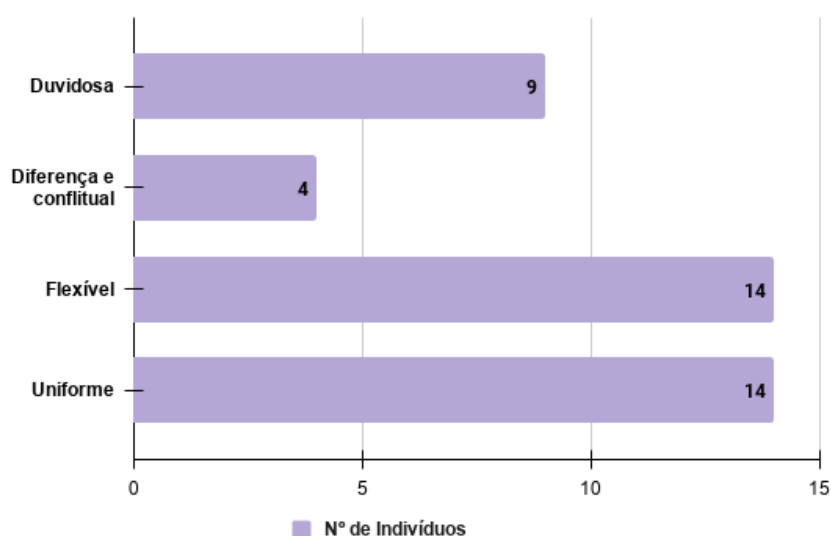
capacidade de autogestão (3,73), aproximando-se todos o valor 4 da escala – a maioria dos colaboradores presentes na amostra concordam que existem estes fatores na Instituição. Analisando ainda o indicador com menor média, temos então o clima propício a participações e sugestões (3,00), que se aproximando do valor de “não concordo nem discordo”, está de acordo com os dados obtidos nos fatores anteriores.

4.3.2.3. Influência da Cultura Organizacional na Motivação

No que diz respeito ao terceiro bloco do questionário, as afirmações relativas à influência da cultura organizacional na motivação têm como principal objetivo entender se existe influência da cultura organizacional na motivação dos trabalhadores no local de trabalho. Este bloco é composto por 6 questões, 5 das quais são questões fechadas e uma questão aberta.

Em relação à primeira questão, é pedido que o colaborador caracterize a cultura organizacional tendo em conta o grau de partilha entre as diferentes pessoas que trabalham na Instituição, escolhendo uma das várias hipóteses que são dadas. Como se pode verificar na figura nº 9, houve um empate na escolha, uma vez que 14 colaboradores optaram por caracterizar a cultura organizacional da Instituição como flexível e outros 14 colaboradores preferiram a palavra uniforme para a caracterizar.

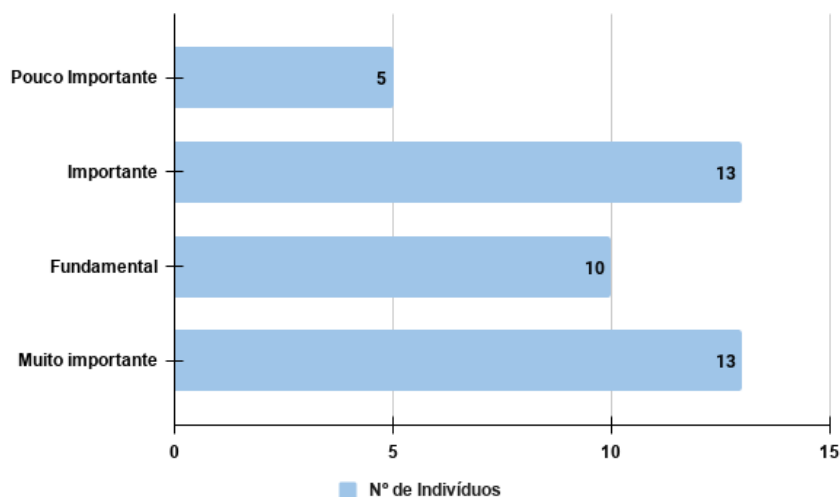
Figura nº 9 – Grau de partilha entre colaboradores



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

Na seguinte questão, relacionada com a perspetiva do colaborador quanto à importância do seu trabalho no cumprimento dos objetivos da Instituição, obteve-se novamente um empate entre duas opções, neste caso entre o importante e o muito importante, como se pode verificar na figura nº 10.

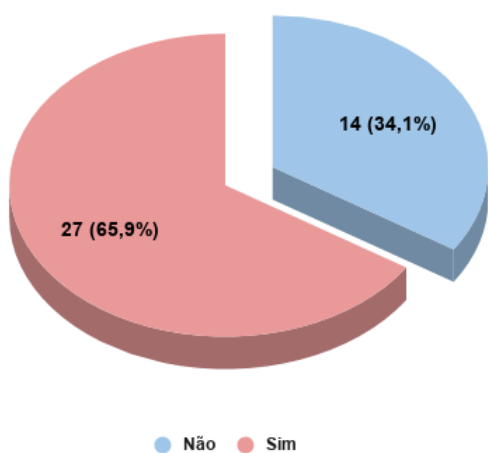
Figura nº 10 – Perspetiva da importância do trabalho



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

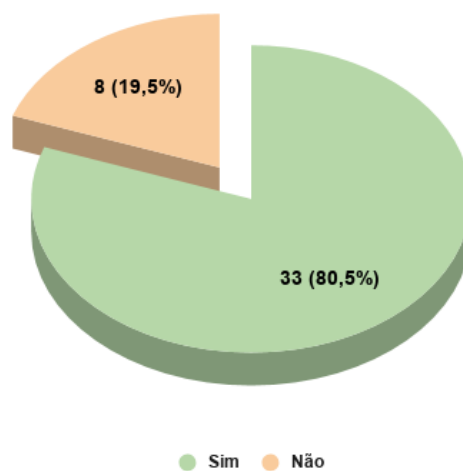
Quanto à terceira e quarta questões, relacionadas com a colaboração na organização de atividades da Instituição fora do horário laboral normal e com o facto de o trabalho ser ou não estimulante e motivador a nível pessoal e profissional, respetivamente, podemos observar nas figuras nº 11 e nº 12 que em ambos os casos a maioria das respostas foi positiva.

Figura nº 11 – Colaboração fora do horário laboral normal



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

Figura nº 12 – Trabalho motivante e estimulador

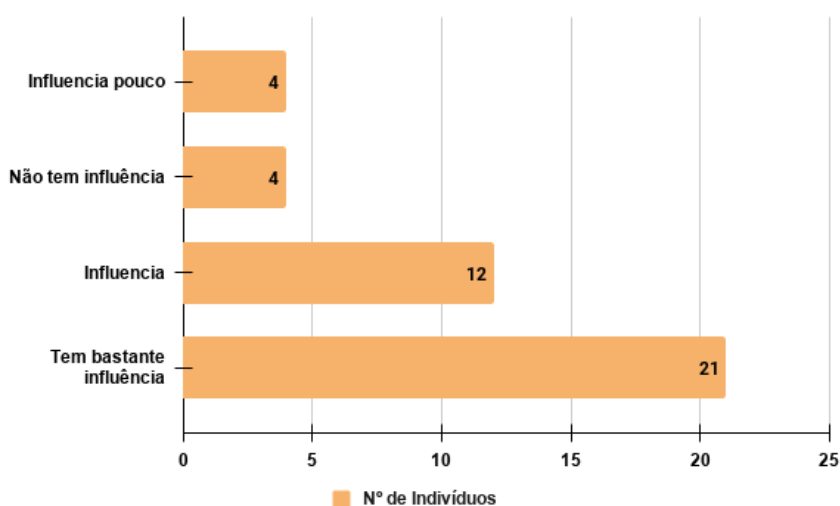


Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

Apesar de na terceira questão a diferença entre ambas as respostas ser menor, é de facto evidente que a maioria optou pelo “sim”, significando que a maioria participa em atividades fora do seu horário laboral normal. No caso da quarta questão, como podemos observar na figura nº 12, temos uma percentagem de 80,5% que optou pelo “sim”, mostrando que a grande maioria dos colaboradores presentes na amostra consideram o seu trabalho estimulante e motivador a nível pessoal e profissional.

De seguida, quanto ao facto de a missão, os objetivos e a história da Instituição motivarem o colaborador a ter um melhor desempenho profissional, é claro através da análise da figura nº 13 que, a grande maioria dos colaboradores considera que estes fatores têm bastante influência na sua motivação.

Figura nº 13 – Influência da história da Instituição



Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

Por fim, tendo em conta as sugestões dadas para melhorar os níveis de motivação dos colaboradores na Instituição, de uma amostra de 41 colaboradores apenas 11 responderam a esta questão, como se pode verificar na tabela nº 31.

Tabela nº 31 – Sugestões para melhoria dos níveis de motivação

Sugestões para melhorar os níveis de motivação dos trabalhadores na Instituição.	1. “Criar formações de grupo que aumentem o sentido de trabalho em equipa.”
	2. “Dar mais valor a cada trabalhador.”
	3. “Darem importância à nossa opinião.”
	4. “Mais bónus.”
	5. “Melhor entreajuda das colegas de trabalho.”
	6. “Ouvirem as opiniões dos trabalhadores e pedirem a opinião sobre determinados assuntos.”
	7. “Poderem dar voz aos trabalhadores, ouvirem e verem o que realmente é importante. Estar quando é preciso/necessário, saber dar valor ao trabalho dos colaboradores e saber recompensá-los por isso. Ser verdadeiro e honesto.”
	8. “Prémios monetários.”
	9. “Reconhecimento e incentivo.”
	10. “Valorização dos trabalhadores.”
	11. “Valorizar mais o nosso empenho e dedicação.”

Fonte: Elaboração própria tendo por base os dados dos questionários aplicados nos meses de junho a setembro de 2020

Estas sugestões presentes na tabela foram retiradas na íntegra, de forma a manter as palavras partilhadas pelos colaboradores. Como se consegue verificar, as sugestões partilhadas por 11 dos 41 colaboradores que fazem parte da amostra em causa, estão essencialmente relacionadas não só com a necessidade, por parte dos mesmos, de serem ouvidos, mas também com a carência de reconhecimento, incentivo e valorização, por parte dos superiores.

4.4. Discussão de Resultados

Tentar manter os colaboradores motivados é de extrema importância em todas as organizações, mas principalmente naquelas que têm um objetivo de cariz social, levando ao aumento da importância do contexto organizacional e da motivação - nos dias de hoje é fundamental atrair e manter os indivíduos nas organizações (dando-lhes condições para que possam satisfazer as suas necessidades e o seu desenvolvimento profissional), uma vez que o sucesso das mesmas depende do fator humano (Leitão, 2014). Conforme já mencionado, o objetivo geral deste estudo é compreender como e em que medida a cultura organizacional influencia a motivação dos colaboradores de uma instituição do terceiro setor, através do estudo da SCMA. Neste sentido, procurou-se analisar as percepções dos colaboradores sobre os elementos e variáveis predominantes na cultura da SCMA, para além de identificar os fatores e determinantes dos níveis de motivação dos mesmos. Com esta análise torna-se assim possível compreender de que forma a cultura organizacional pode ser um fator determinante na motivação dos colaboradores de uma instituição do terceiro setor, que contribuirá não só para a promoção de novos estudos, mas também para uma melhoria, caso necessário, a nível não só da cultura da Instituição, mas também das técnicas de motivação dos colaboradores.

Relativamente à cultura organizacional, conforme já mencionado, esta proporciona um sentido de identidade às organizações e orienta o comportamento dos envolvidos, sendo vista como um padrão de premissas básicas a seguir que são partilhadas e aprendidas pelos colaboradores como a maneira correta de sentir, perceber e pensar em relação aos problemas a resolver, isto de acordo com Schein (2010).

Dito isto, quanto ao primeiro objetivo específico “Analisar as percepções dos colaboradores sobre os elementos e variáveis predominantes na cultura da instituição”, dividimos a análise da cultura organizacional da SCMA em 6 tópicos: características dominantes; liderança organizacional; gestão dos colaboradores; coesão organizacional; ênfase estratégica e critérios de sucesso. Relativamente às características dominantes, 43,9% dos respondentes concordam que **a instituição é dinâmica e empreendedora, sendo que as pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos pela mesma**, o que mostra que os colaboradores da SCMA estão empenhados no sucesso e crescimento da instituição, - estes dados vão assim ao encontro dos dados obtidos na análise dos Estudos Internacionais, em que se confirma que a maioria dos membros e voluntários estão presentes neste tipo de Instituições para fazer a diferença para a comunidade em questão (Metin & Coşkun, 2016). Quanto à liderança organizacional e à gestão dos colaboradores, 48,8 % dos respondentes consideram que **a liderança da instituição é agressiva, exigente e competitiva**, e 53,7 % caracterizam o estilo da gestão da Instituição pela

segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações – ou seja, apesar da mão firme dos líderes, característica neste tipo de Instituições tendo em conta o seu enorme legado e a responsabilidade social das mesmas, o seu estilo de gestão remete para a estabilidade a nível profissional e relacional, o que comprova uma satisfação das necessidades de segurança e das necessidades sociais presentes na Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1954), anteriormente referida na literatura.

Por outro lado, no que diz respeito à coesão organizacional, 56,1 % dos respondentes concordam que **aquilo que contribui para a integração na Instituição é o empenhamento e a lealdade, sendo o espírito de equipa e a coesão característicos da Instituição** – estes dados vão de encontro com os dados apresentados anteriormente, mostrando mais uma vez a satisfação das necessidades sociais. Relativamente à ênfase estratégica, de acordo com a maioria dos colaboradores (43,9 %), **a Instituição dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores, sendo que atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes** – neste caso, estes dados vão de encontro com os dados das entrevistas, em que as entrevistadas enfatizam a preocupação, por parte da Instituição, com os seus colaboradores e com a eficácia dos seus serviços, mais exatamente, a ajuda aos mais necessitados.

Por fim, no caso dos critérios de sucesso, 39 % dos colaboradores concordam que **a Instituição define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho e preocupação pelas pessoas** – mais uma vez, estes dados vão de encontro com a afirmação de uma das entrevistadas, que afirma que o sucesso da Instituição se baseia na “satisfação dos utentes e dos colaboradores e na eficiência financeira do apoio prestado.”, e com os dados relativos aos fatores motivacionais, que serão analisados em seguida.

De acordo com a literatura apresentada, uma vez que o indivíduo traz dentro de si as suas próprias motivações, o papel da organização consiste em conhecer as necessidades do mesmo e oferecer fatores de satisfação para essas necessidades, de forma a manter ou aumentar a motivação do indivíduo – neste caso específico da SCMA, de acordo com as perceções dos colaboradores, pode-se afirmar que a Instituição oferece fatores de satisfação para as necessidades presentes na Hierarquia de Necessidades de Maslow (1954), de forma a manter os colaboradores motivados e empenhados. Esta resumida análise das perceções dos colaboradores, corrobora os 80,5% dos respondentes que afirmam sentirem-se motivados e estimulados em relação ao seu trabalho, o que coincide ainda com alguma da literatura que refere que colaboradores satisfeitos são colaboradores motivados e que as pessoas são maioritariamente motivadas por recompensas não económicas, de acordo com Etzioni (1988) e Larson (1977). Tendo ainda em conta as perceções dos colaboradores em relação à cultura organizacional, importa ainda referir que, analisando as médias dadas a cada uma das

afirmações presentes no questionário, estas remetem para uma existência de características das quatro tipologias da cultura organizacional, mas com dominância por parte não só da cultura de clã, que reflete uma orientação interna e flexível, sendo uma cultura baseada na colaboração, no sentimento de família e na coesão, mas também da cultura de mercado, com uma orientação externa e estável, competitiva e orientada para os resultados.

Passando ao segundo objetivo específico, “Identificar os fatores e determinantes dos níveis de motivação dos colaboradores da instituição”, os fatores de motivação foram inventariados tendo em conta a Teoria Bifatorial de Herzberg (1966), e divididos em fatores higiénicos e fatores motivacionais. Relativamente aos fatores higiénicos, os determinantes que apresentaram médias mais elevadas, mostrando que de acordo com os respondentes, estão presentes na Instituição, foram o cumprimento da política da Instituição por parte dos superiores; a segurança e estabilidade profissional; a supervisão e avaliação adequadas; a conciliação do horário com a vida pessoal; e as condições físicas e ambientais. Estes dados coincidem não só com as afirmações das entrevistadas, que enfatizam a importância da história da Instituição e o papel crucial que a mesma tem em todas as tomadas de decisões, como também com as percepções dos colaboradores analisadas anteriormente, mais precisamente a satisfação das necessidades da Hierarquia de Necessidade de Maslow (1954). Apesar das médias elevadas apresentadas nestes fatores, determinantes como o incentivo à participação e melhoria por parte dos superiores, tais como sugestões, opiniões e contributos para a melhoria contínua dos colaboradores, apresentaram as médias mais baixas – significa isto que, de acordo com os respondentes, a Instituição não oferece fatores de satisfação suficientes em relação às necessidades de autorrealização e às necessidades de estima, presentes na Hierarquia de Necessidade de Maslow (1954), corroborando a literatura nos argumentos de que a motivação varia de pessoa para pessoa e de que as dinâmicas motivacionais são influenciadas pelas características dos grupos a que os indivíduos pertencem (Cunha *et al.*, 2017), mantendo também uma relação com outras variáveis comportamentais tais como a liderança, a satisfação, o desempenho e a comunicação.

Quanto aos fatores motivacionais, os determinantes que apresentaram uma média mais elevada foram o facto de o desempenho ser visto como aquilo que se é capaz de dar, a autonomia e capacidade de autogestão, a realização pessoal e a aquisição de competências para a vida pessoal e profissional, dados que acabam por contradizer e complementar os dados anteriores – neste caso, as médias elevadas mostram satisfação nas necessidades de autorrealização e nas necessidades de estima. Relacionando estes resultados com a baixa média do fator de clima propício a participações e sugestões, consegue-se perceber o porquê da diferença de resultados entre os fatores higiénicos e os fatores motivacionais: apesar de os

primeiros nos mostrarem a falta de oferta de fatores de satisfação em relação às necessidades de autorrealização e às necessidades de estima, isto não invalida que os seguintes fatores mostrem que os colaboradores se sentem satisfeitos em relação aos mesmos – apenas demonstra que enquanto os colaboradores se sentem satisfeitos em relação à realização pessoal, autonomia e capacidade de autogestão, sentem também que não lhes são dadas oportunidades suficientes quanto à participação nas decisões, ao reconhecimento e promoções, todos fatores da necessidade de autorrealização e da necessidade de estima, de acordo com a literatura. De forma a corroborar esta análise, pode-se verificar a tabela nº 31 apresentada na análise dos resultados, onde se encontram as sugestões dadas pelos colaboradores para melhorar os seus níveis de motivação - ideias como mais recompensas, mais hipótese de dar opinião e de serem ouvidos, mais trabalho de equipa, mais valorização e mais reconhecimento, que acabam por ir de encontro à análise apresentada anteriormente.

Analisando por fim o terceiro e último objetivo específico, “Perceber a relação entre as perceções dos colaboradores sobre a cultura organizacional predominante e a sua influência nos níveis de motivação no trabalho”, temos um empate na questão da caracterização da cultura organizacional da SCMA tendo em conta o grau de partilha entre as diferentes pessoas que trabalham na Instituição – 34% dos colaboradores afirmam que a cultura organizacional da instituição é flexível e outros 34% afirmam que é uniforme, o que poderá significar, de acordo com a literatura, que a cultura é essencialmente diferenciadora, ou seja, existe integração social mas a divergência e o conflito fazem parte da sua essência, o que leva à criação de sub-culturas. Por outro lado, isto comprova ainda que, tal como referido na literatura apresentada, a Instituição pode assumir mais de uma cultura ao mesmo tempo e no mesmo ambiente (Wentz, & Froehlide, 2012), podendo por vezes apresentar um tipo de cultura predominante, mas não único. Relativamente à perceção da importância do trabalho do colaborador, obteve-se novamente um empate, em que 63% dos colaboradores se mostraram indecisos entre o “importante” e o “muito importante”, mostrando ainda que 51% dos respondentes consideram que a história, missão e objetivos da Instituição tem bastante influência no seu desempenho, confirmando os dados retirados da análise dos Estudos Internacionais, em que Metin & Coşkun (2016) e Narcy (2011) referem que os colaboradores das organizações sem fins lucrativos são atraídos para esta área por razões transcendentais às compensações materiais (ou seja, são movidos maioritariamente por motivações intrínsecas e não extrínsecas), e que a recompensa monetária não é a principal preocupação destes colaboradores. Por fim, é possível ainda verificar que 65,9% dos colaboradores colabora fora do horário de trabalho normal, isto sem receberem algo em troca – estes dados corroboram ainda o argumento apresentado no artigo “Would nonprofit workers accept to earn less? Evidence from France”, de Narcy (2011),

presente na análise dos Estudos Internacionais, na parte da literatura, em que o autor sugere que os colaboradores destas instituições aceitam receber significativamente menos do que receberiam noutros setores, existindo diferenças nas motivações dos colaboradores dos diferentes setores. Ainda neste âmbito, Tippet & Kluvers (2009) afirmam que as recompensas intrínsecas dominam as extrínsecas, mostrando que a existência de valores altruístas pode-se considerar devesas importante em relação ao emprego no terceiro setor – seguindo estas afirmações, consegue-se então perceber o porquê de os colaboradores da SCMA aceitarem colaborar fora do horário de trabalho normal.

Analisando os dados, é possível compreender que a maioria dos colaboradores se encontram motivados, e que não é possível definir uma só cultura dominante – algo que faz sentido uma vez que, apesar de ser uma Instituição que se rege pela cultura organizacional característica das Santas Casas da Misericórdia, é importante ter em conta que neste estudo falamos de três tipos de instituições diferentes e localizadas em sítios diferentes, apesar de estas terem o mesmo núcleo.

CAPÍTULO V | CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1. Conclusões Gerais

Em conclusão, a análise efetuada neste estudo teve uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), com uma análise descritiva e de conteúdo. Analisando os dados apresentados ao longo da dissertação, em geral, as perceções dos colaboradores sobre a cultura organizacional estão equilibradas, apesar de não ser possível identificar um só tipo de cultura na SCMA. No entanto, tendo em conta os 80,5% de respondentes que afirmaram sentirem-se motivados perante o seu trabalho, percebe-se que a maior parte dos colaboradores se sentem motivados, mesmo com a existência de várias culturas organizacionais na SCMA. Apesar de a Instituição ter presente características dos quatro tipos de culturas, a cultura de clã e a cultura de mercado são as predominantes, tendo estas uma influência maioritariamente positiva na motivação dos colaboradores.

Relativamente aos dados obtidos sobre a cultura organizacional da Instituição, é importante reter dois fatores: em primeiro lugar, apesar de a SCMA ser uma só Instituição, esta encontra-se dividida em três edifícios diferentes, com valências diferentes e localizados em localidades diferentes; em segundo lugar, tendo em conta a situação pandémica em que vivemos, é normal que uma Instituição de cariz social sofra alterações - quer a nível da cultura organizacional ou a nível da perceção e motivação dos colaboradores – podendo estes fatores ser influenciados pela situação de emergência sanitária vivida no momento atual.

Posto isto, conseguiu-se captar, essencialmente, uma cultura muito própria orientada pelas obras características da Misericórdia – o que vai de acordo com o facto apresentado na literatura, em que Caeiro (2014), refere que as Santas Casas da Misericórdia são das instituições mais antigas que se mantiveram com ligeiras alterações a nível do papel e das atribuições das mesmas no panorama da assistência social nacional. Tendo em conta as culturas predominantes na Instituição, pode-se afirmar que a SCMA tem por um lado, uma orientação interna e flexível, sendo uma cultura baseada na colaboração, no sentimento de família e na coesão, e por outro lado, uma orientação externa e estável, com uma cultura competitiva e orientada para os resultados, características que fazem sentido quando associadas ao cariz social da Instituição.

Na análise dos dados obtidos sobre a motivação no trabalho, existem muitos aspetos positivos que motivam os colaboradores, tais como a estabilidade profissional, a existência de bons relacionamentos interpessoais, a realização pessoal, entre outros – havendo consonância entre os dados qualitativos e quantitativos. Mas apesar de a maioria dos colaboradores afirmar

que se encontram motivados, existem aspetos a ser melhorados, de acordo com os mesmos – para alguns colaboradores, existe falta de incentivos à participação, tal como aceitação de sugestões, opiniões e contributos para a melhoria contínua. Um outro aspeto a ter em conta na análise da motivação dos colaboradores é a importância da motivação intrínseca – entender o que motiva o indivíduo é um antecedente relevante para entender o seu comportamento, sendo que **colaboradores mais motivados tendem a ser mais satisfeitos e produtivos**. Prova desta motivação está no facto de que a maioria dos colaboradores realizam trabalhos fora do horário laboral normal, mesmo não havendo recompensa material ou social – de acordo com os dados, para estes colaboradores, importa essencialmente o facto de que consideram o seu trabalho muito importante na realização dos objetivos da Instituição, e, por isso mesmo, fazem um esforço adicional – as motivações intrínsecas e transcendentais têm uma grande importância nas Instituições de cariz social, de forma a que possa existir uma realização pessoal naquilo que fazem.

Por fim, é possível constatar que, neste caso do terceiro setor, a cultura organizacional pode ser realmente um fator determinante na motivação dos colaboradores, seja através da missão, dos objetivos e da história da Instituição, ou através de fatores como a realização pessoal e profissional e a segurança e estabilidade profissional, provando que as dinâmicas motivacionais são influenciadas não só pelas características dos grupos a que os indivíduos pertencem (Cunha *et.al.*, 2017), mas mantêm também uma relação com outras variáveis comportamentais, como a liderança, a satisfação e o desempenho. Existindo uma perceção maioritariamente positiva relativamente à cultura organizacional da SCMA por parte dos seus colaboradores, estes encontram-se conseqüentemente, motivados no seu trabalho – apesar de considerarem que existem aspetos a serem melhorados, a maioria dos colaboradores considera que o seu trabalho é estimulante e motivador a nível pessoal e profissional.

5.2. Limitações da Investigação

Finalizadas as conclusões, importa referir ainda algumas limitações encontradas ao longo da investigação.

Em primeiro lugar, e como principal limitação, realizar um estudo numa Instituição de cariz social em plena pandemia de covid-19, revelou-se uma tarefa não muito fácil. Tendo em conta as limitações que esta pandemia trouxe, todos os planos iniciais tiveram de ser repensados e alterados, uma vez que o contacto físico se tornou impossível – algo que dificultou a aplicação das entrevistas e dos questionários.

Em segundo lugar, a aderência dos colaboradores aos questionários foi também algo difícil, uma vez que foram utilizadas as redes sociais para chegar ao maior número possível, mas mesmo após várias insistências, nem sempre se obteve resposta. No caso da aplicação das entrevistas verificou-se também a mesma situação, uma vez que devido à situação pandémica, a Instituição se encontrava em adaptação.

Por último, uma outra limitação que se pode identificar é a aplicação do estudo num único período de tempo – por si só, este tipo de aplicação pode ser limitativo, e ainda mais quando esse único período de tempo se enquadra numa situação pandémica que influencia, inevitavelmente, fatores como a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores.

5.3. Investigação Futura

Tendo em conta que este estudo permite alargar o conhecimento em relação não só à cultura organizacional e à motivação no trabalho, mas também em relação ao terceiro setor, através desta investigação, espera-se ter evidenciado fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores no terceiro setor, bem como a sua relação com a cultura organizacional e a missão deste tipo de Instituições. No caso específico do terceiro setor, os recursos humanos apresentam uma maior relevância na finalidade e objetivos destas instituições, levando ao aumento da importância do contexto organizacional e da motivação.

Apesar de este estudo ter servido para melhorar o entendimento da importância de manter os colaboradores motivados, bem como para comparar o terceiro setor de Portugal com o terceiro setor de outros países no estrangeiro (como Austrália e França), existem ainda muitas questões relativas ao setor social que precisam de resposta. Para estudos futuros, seria interessante apostar em questões como a avaliação da relação da cultura organizacional dominante com a motivação dos colaboradores no terceiro setor, de forma a perceber o tipo e intensidade da relação; estudar o papel feminino em cargos superiores nas IPSS, aproveitando o caso da SCMA que é gerida por uma Provedora; analisar mais profundamente as motivações intrínsecas dos colaboradores do terceiro setor ou ainda, analisar a influência do ambiente externo na cultura organizacional das instituições do terceiro setor, de forma a perceber como é que estas instituições fazem a sua adaptação perante as mudanças que lhes são apresentadas.

BIBLIOGRAFIA

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., e Peterson, M. F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. (2ª edição). Estados Unidos da América: SAGE Publications.
- Bonisenha, C. N., & d'Angelo, M. J. (2018). O papel da cultura organizacional no desempenho operacional de uma instituição de ensino superior à luz dos indicadores de qualidade SINAES. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 15 (4).
- Cruz, S. G., & Ferreira, M. M. F. (2015). Perceção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. *Revista de Enfermagem Referência*, (5), 75-83.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8.ª edição). Lisboa: Editora RH.
- da Silva Barreto, L. M. T., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro. *Diário da República N.º 221 - 1.ª Série*. Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.
- Escolástico, P. A. P. (2016). *A influência do modelo e estrutura de recursos humanos na motivação e comprometimento dos trabalhadores: gestão interna versus Outsourcing*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Évora, Portugal.
- Ferreira, S. L., dos Santos, R., Vilas, A. A., & Delgado, M. (2006). Motivação no terceiro setor: a percepção dos voluntários e colaboradores. *III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Instituto Nacional de Estatística (2016). Conta Satélite da Economia Social [em linha]. *Instituto Nacional de Estatística – Statistics Portugal*. Acedido a 26 de novembro de 2019, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_bo ui=379957751&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

- Leitão, S. V. S. (2014). *A motivação como um factor determinante na performance dos recursos humanos: estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Évora, Portugal.
- Luiz, D. S., de Aguiar Bertoni, F., & Machado, G. B. (2019). Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 9 (1).
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (6ª edição). Pêro Pinheiro: Gráfica Manuel Barbosa & Filhos.
- Martins, P. S. F. (2012). *Cultura organizacional em contexto de mudança*. Dissertação de Doutoramento, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Metin, H., & Coşkun, A. (2016). The effect of leadership and organizational culture on effectiveness of NGOs: an empirical study. *Nile Journal of Business and Economics*, 2 (2), 3-16.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. (2002). A cultura organizacional. *MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração*, 3.
- Moreira, E. G. (2012). Gestão do clima organizacional. *Clima Organizacional* (19-22). Brasil: IESDE.
- Narcy, M. (2011). Would nonprofit workers accept to earn less? Evidence from France. *Applied Economics*, 43(3), 313-326.
- Nascimento, C. E. P. D. (2012). *Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores*. Dissertação de Doutoramento, Instituto Politécnico de Bragança - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Portugal.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1 (2), 127-140.
- Pires, J. C. D. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-104.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4ª edição). Lisboa: Editora Gradiva.

- Rachel, L. A., & Salomão, A. H. M. (2011). Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho. *Juiz de Fora/MG*.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, O. D. P. (2006). Cultura organizacional. *Revista Millenium*, (32), 169-184.
- Santa Casa da Misericórdia de Avis (2020). Mensagem da Senhora Provedora [em linha]. *Santa Casa da Misericórdia de Avis Website*. Acedido a 4 de dezembro de 2019, em <http://scmavis.pt/>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4ª edição). São Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Silva, M. S., & Paula, F. S. (2013). Importância da Motivação no Âmbito das Organizações. *Revista eletrónica da faculdade de ceres*, 2 (1).
- Tomei, P. A., & Ferrari, P. J. (2010). Gestão cultural em negócios familiares. *Brazilian Business Review*, 7(3), 24-46.
- Tippet, J., & Kluvers, R. (2009). Employee rewards and motivation in non profit organisations: case study from Australia. *International Journal of Business and Management*, 4 (3), 7-14.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Wentz, V. L., & Froehlich, C. (2012). Cultura organizacional: Um estudo de caso na empresa MGO. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 9(2).

ANEXOS

ANEXO 1

Questionário



Questionário

No âmbito do Mestrado em Gestão na área de especialização de Recursos Humanos na Universidade de Évora, o presente questionário constitui um instrumento de recolha de dados para a concretização da dissertação de Mestrado intitulada “**Cultura Organizacional e Motivação dos Colaboradores: Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Avis**”, orientada pela Prof^a. Doutora Fátima Jorge.

Devido à validade deste estudo, é importante que responda sinceramente a todas as questões. Este questionário é **confidencial**, sendo garantido o **anonimato** e a **confidencialidade dos dados**.

Agradecendo desde já a atenção despendida, é ainda pertinente referir que **a sua colaboração através do preenchimento deste questionário é muito importante**, visto ser um ponto fulcral para a conclusão desta investigação e, conseqüentemente, deste trabalho.

Muito obrigada pela sua colaboração!

I. Cultura Organizacional

“A cultura organizacional diz respeito aos valores implícitos, crenças e suposições que os funcionários deduzem e que orientam o comportamento, baseando-se essas deduções nas histórias, mitos e experiências de socialização que eles têm”.
(Schneider *et al.*, 2013)

Neste grupo, o principal objetivo é averiguar o tipo de cultura organizacional da Instituição.

Seguidamente estão apresentadas várias afirmações relativamente à cultura organizacional. Por favor, classifique as seguintes afirmações de acordo com a escala apresentada no topo de cada grupo, **colocando um X dentro do quadrado correspondente** à sua resposta.

	1 (não se aplica)	2 (aplica-se pouco)	3 (aplica-se normalmente)	4 (aplica-se muito)	5 (aplica-se completamente)
<u>Características Dominantes</u>					
1. A Instituição tem características muito próprias, é como se fosse uma família. As pessoas parecem dar muito de si próprias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A Instituição é dinâmica e empreendedora, sendo que as pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos pela mesma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A Instituição é muito estruturada e formal. As pessoas regem-se por processos burocráticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A Instituição está orientada para os resultados. As pessoas são muito competitivas, centrando-se na produtividade e no sucesso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Liderança Organizacional</u>					
1. A liderança da Instituição é considerada mentora, facilitadora e motivadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A liderança da Instituição é considerada empreendedora, inovadora e de correr riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A liderança da Instituição é considerada um exemplo de coordenação, organização e eficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A liderança da Instituição é considerada exigente, assertiva e competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Gestão dos Colaboradores</u>					
1. O estilo da gestão da Instituição é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O estilo da gestão da Instituição é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O estilo da gestão da Instituição da Associação é caracterizado pela elevada competitividade, exigência e pelo cumprimento dos objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O estilo da gestão da Instituição é caracterizado pela segurança de emprego, conformismo, previsibilidade e estabilidade nas relações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Coesão Organizacional</u>					
1. Aquilo que contribui para a integração na Instituição é o empenhamento e a lealdade. O espírito de equipa e a coesão são característicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2. | Aquilo que contribui para a integração organizacional na Instituição é a aposta na inovação e desenvolvimento, aposta-se em estar na dianteira. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Aquilo que contribui para a integração organizacional na Instituição são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma IPSS sem sobressaltos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Aquilo que contribui para a integração organizacional na Instituição é a aposta na produção, realização de objetivos e cumprimento de metas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Ênfase estratégica

- | | | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. | A Instituição dá importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Confiança elevada, abertura e participação dos colaboradores são importantes para a empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. | A Instituição dá importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamento) e a criação de novos desafios: experimentar novas ideias e explorar oportunidades são valorizadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. | A Instituição dá importância à competitividade e à realização dos seus colaboradores: atingir alvos bem definidos e dominar o mercado são importantes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. | A Instituição dá importância à sua permanência e à estabilidade no mercado: eficiência, controlo e gestão operacional são o mais importante. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Crítérios de sucesso

- | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. | A Instituição define o seu sucesso com base no desenvolvimento dos colaboradores, trabalho de equipa, empenho e preocupação pelas pessoas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. | A Instituição define o seu sucesso com base em serviços novos e originais: é inovadora e líder (relativamente ao serviço). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. | A Instituição define o seu sucesso com base em ganhar quota de mercado e distanciando-se da concorrência. Possuir uma liderança competitiva no mercado é o objetivo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. | A Instituição define o seu sucesso com base na eficiência: capacidade de entrega, serviços assegurados, planeamento flexível e baixos custos de produção são críticos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

II. Motivação no Trabalho

As seguintes afirmações têm como principal objetivo avaliar a sua motivação no local de trabalho, procurando perceber se existem indicadores que possam influenciar essa mesma motivação.

Sendo assim, classifique as diversas afirmações usando a escala situada no topo, **colocando um X dentro do quadrado correspondente** à sua resposta.

	1 (discordo totalmente)	2 (discordo)	3 (não concordo nem discordo)	4 (concordo)	5 (concordo totalmente)
1. As condições físicas/ ambientais (instalações, equipamento, ventilação e higiene) são adequadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A chefia/superior respeita os colaboradores, dá feedback do trabalho e preocupa-se com o progresso profissional dos mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. São pagos todos os benefícios sociais (subsídios adicionais, prémios e outras regalias), importantes para o trabalhador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A chefia/superior cumpre a política da empresa, envolve-se no trabalho e cumpre as normas legais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. É garantida segurança e estabilidade profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. As políticas da empresa, nomeadamente a supervisão e avaliação são adequadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. O horário de trabalho permite conciliar a vida profissional com a vida pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O salário auferido é adequado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Em geral, os colegas de trabalho são responsáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Existe na maior parte das vezes, entre-ajuda e apoio entre colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. A chefia/superior trata os colaboradores de forma justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. No geral, os colegas de trabalho são pessoas agradáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. A chefia/superior valoriza as opiniões dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. É possível a criação de laços fortes de amizade entre colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A chefia/superior incentiva a participação na empresa, pedindo sugestões, opiniões e contributos para a melhoria contínua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A função desempenhada no trabalho é atrativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. O desempenho corresponde ao que se é capaz de dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Acredita-se que a instituição recompensa aqueles que colocam mais empenho no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Há colaboradores que são menos empenhados que outros na organização e são melhor recompensados.
20. Existe reconhecimento do trabalho de cada um ou da equipa por parte da chefia/superior.
21. Existe um sentimento de realização pessoal.
22. Há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos.
23. Este trabalho permite adquirir competências relevantes para a vida profissional.
24. Este trabalho permite aquisição de competências para a vida pessoal.
25. Acredita-se que o esforço contribui para a progressão na carreira.
26. Este trabalho garante autonomia e capacidade de auto-gestão.
27. O trabalho é criativo e desafiante.
28. Existe um clima propício para participar, dar sugestões e contribuir para a melhoria contínua.

III. Influência da Cultura Organizacional na Motivação

As seguintes afirmações têm como principal objetivo entender se existe influência da cultura organizacional na motivação dos trabalhadores no local de trabalho.

Sendo assim, responda às seguintes questões, **colocando um X dentro do quadrado correspondente** à sua resposta ou, **escrevendo nas linhas correspondentes** (no caso das questões 3 e 6).

1. Como caracteriza a cultura organizacional quanto ao grau de partilha entre as diferentes pessoas que trabalham na Instituição? (Deverá indicar uma única resposta)

Uniforme Diferença e conflitual Duvidosa Flexível
2. Qual pensa ser a importância do seu trabalho no cumprimento dos objetivos da Instituição?

Pouco Importante Importante Muito importante Fundamental
3. Para além do seu horário laboral normal, colabora na organização de atividades da Instituição?

Sim. Quais? _____ Não
4. Sente que o seu trabalho é estimulante e motivador a nível pessoal e profissional?

Sim Não
5. Considera que a missão, os objetivos e a história da Instituição o/a motiva a ter um melhor desempenho profissional?

Não tem influência Influência pouco Influência Tem bastante influência

6. Indique uma sugestão para melhorar os níveis de motivação dos trabalhadores na Instituição.

IV. Características Sociodemográficas

Neste bloco, agradeça que concedesse alguns elementos a seu respeito:

1. Idade: _____ anos.
2. Género: Feminino Masculino
3. Nacionalidade: _____
4. Estado Civil: Solteiro Casado Divorciado Viúvo União de Facto
5. Habilitações Literárias: Bacharelato Licenciatura Mestrado
 Doutoramento Outro: Indique _____
6. Contrato de trabalho: A termo certo A termo incerto A termo indeterminado Sem termo Estágio A tempo parcial Prestação de serviços Trabalho independente Outro
7. Qual é a sua função que desempenha?

8. Tempo de serviço na Instituição? _____
9. Tem cargo de chefia/coordenação? Sim Não

ANEXO 2

Guião de Entrevista



Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos

“Cultura Organizacional e Motivação dos Colaboradores: Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Avis”

A partir das últimas décadas do séc. XX, tem sido atribuído especial relevo a um conjunto de Organizações de carácter associativo, cooperativo ou mutualista, geralmente incluídas no que habitualmente se designa por Terceiro Setor (Nascimento, 2012, p. 46). Tendo em conta o aumento da importância do Terceiro Setor para a sociedade, tem-se tornado cada vez mais significativo compreender o papel da cultura organizacional na motivação dos colaboradores, uma vez que a noção de motivação é um conceito crucial para a compreensão do comportamento humano.

A importância do contexto organizacional na motivação dos colaboradores tem sido cada vez mais refletida, considerando a complexidade do comportamento humano, o que leva às organizações, principalmente às instituições do terceiro setor, a considerar cuidadosamente o contexto organizacional, dado a relevância dos recursos humanos na finalidade e objetivos destas instituições.

No âmbito do Mestrado em Gestão na área de especialização de Recursos Humanos na Universidade de Évora, o seguinte guião de entrevista constitui um instrumento de recolha de dados para a concretização da dissertação de Mestrado intitulada **“Cultura Organizacional e Motivação dos Colaboradores: Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Avis”**, orientada pela Prof^a. Doutora Fátima Jorge.

Enquanto responsável por um departamento da Instituição, é muito importante conhecer a sua opinião/perspetiva sobre a cultura organizacional da Instituição e a motivação dos seus colaboradores, pelo que é essencial que responda sinceramente a todas as questões, devido à validade deste estudo.

Por fim, agradeço desde já a sua colaboração e informo que **os dados serão tratados na maior integridade possível utilizando os procedimentos da análise de conteúdo.**

Guião de Entrevista

Nome do(a) Entrevistado(a) -

Género –

Idade –

Habilitações Literárias –

Profissão -

1. Na sua perspetiva, como caracteriza a cultura organizacional da Instituição?
2. Como avalia a liderança da Instituição tendo em conta os valores e princípios defendidos pela mesma?
3. Tendo em conta que os gestores e líderes são pontos-chave para solidificar a cultura organizacional, como descreveria a política de gestão dos colaboradores na Instituição?
4. Relativamente à coesão organizacional, quais são os aspetos que mais contribuem para a integração na Instituição?
5. Quais são as principais prioridades da Instituição? (Ou seja, qual é o ênfase estratégico da Instituição?)
6. A Instituição define o seu sucesso com base em que critérios?
7. Quais são os fatores proporcionados pela Instituição para motivar os colaboradores?
8. Considera que existe um ambiente calmo que permite a criação de bons relacionamentos interpessoais?
9. Como avaliaria a comunicação entre os gestores/ líderes e os colaboradores?
10. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?

ANEXO 3

Matriz de análise de conteúdo das entrevistas

Entrevista 1:	
Género	Feminino
Idade	30
Habilitações Literárias	Licenciatura
Profissão	Assistente Social
Questão 1. Na sua perspetiva, como caracteriza a cultura organizacional da Instituição?	“A cultura organizacional da Misericórdia assenta em 14 obras, 7 corporais e 7 espirituais, sendo a sua ação desenvolvida sob as características dessas obras que são a manifestação dos valores da Misericórdia, que de certa forma orientam os comportamentos de todos com quem priva. É uma cultura muito própria e que prevê diariamente, envolver as atitudes no ambiente de trabalho, as regras, os costumes, hábitos, visão, valores, crenças, entre outros elementos que fazem da Misericórdia o que ela é. Encaro a cultura organizacional como um recurso que visa alcançar as metas e objetivos estabelecidos.”
Questão 2. Como avalia a liderança da Instituição tendo em conta os valores e princípios defendidos pela mesma?	“A liderança na Misericórdia é efetuada de forma descontraída, desenvolvendo atividades que tendem a aliviar as tensões e integrações em novas funções e equipas, pelo que os valores dos liderados são sempre tidos em conta, pois só assim se sente parte integrante da equipa.”
Questão 3. Tendo em conta que os gestores e líderes são pontos-chave para solidificar a cultura organizacional, como descreveria a política de gestão dos colaboradores na Instituição?	“Trabalhar com pessoas e para as pessoas talvez seja a tarefa mais difícil, pois além dos valores da instituição, também as pessoas têm os seus valores, as suas crenças e as suas vontades, por esse motivo as pessoas são chamadas a dar as suas opiniões interventivas.”
Questão 4. Relativamente à coesão organizacional, quais são os aspetos que mais contribuem para a integração na Instituição?	“São desenvolvidas atividades de carácter lúdico que têm como finalidade a integração na equipa e nas novas funções. Além das atividades, todas as opiniões servem como forma de contruir novas estratégias de intervenção, assim todos se sentem elementos chaves na instituição.”

Questão 5. Quais são as principais prioridades da Instituição? (Ou seja, qual é o ênfase estratégico da Instituição?)	“A Misericórdia tem como prioridades dar respostas adequadas às necessidades de quem procura os serviços, atendendo e tendo como base as 7 obras corporais e 7 obras espirituais.”
Questão 6. A Instituição define o seu sucesso com base em que critérios?	“A instituição tende a conhecer as necessidades das pessoas que procuram o serviço e com base nas necessidades e nos valores tende a adaptar a intervenção, pois as intervenções devem obrigatoriamente serem adaptadas as necessidades de cada um.”
Questão 7. Quais são os fatores proporcionados pela Instituição para motivar os colaboradores?	“A motivação é feita através da pertença ao grupo, além de quem, são desenvolvidas atividades de forma informal que preveem motivar os colaboradores.”
Questão 8. Considera que existe um ambiente calmo que permite a criação de bons relacionamentos interpessoais?	“Sim há um ambiente calmo e propício à criação de bons relacionamentos.”
Questão 9. Como avaliaria a comunicação entre os gestores/líderes e os colaboradores?	“É dado espaço para que todos se sintam partes integrantes no processo, inclusive são questionados diariamente na melhor resolução dos problemas que vão surgindo, com base nas opiniões de todos é contruída a melhor solução. Portanto a comunicação é feita de forma muito assertiva.”
Questão 10. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?	“Todos são importantes na organização, mas o líder deverá ser o “motor” de engrenagem de toda a equipa, quanto mais motivados estão os colaboradores mais produtivos vão ser.”

Entrevista 2:	
Género	Feminino
Idade	60 anos
Habilitações Literárias	12º ano
Profissão	Escrivã Judicial
Questão 1. Na sua perspetiva, como caracteriza a cultura organizacional da Instituição?	“A cultura organizacional da Misericórdia de Avis é cristã e caritativa, encontrando a sua formulação perfeita nas catorze obras de misericórdia da Igreja Católica.”

<p>Questão 2. Como avalia a liderança da Instituição tendo em conta os valores e princípios defendidos pela mesma?</p>	<p>“A liderança da Misericórdia de Avis, nomeadamente a Mesa Administrativa, toma decisões sempre dentro do espírito das catorze obras de misericórdia e a sua avaliação é positiva, porque nunca de outro modo aconteceu.”</p>
<p>Questão 3. Tendo em conta que os gestores e líderes são pontos-chave para solidificar a cultura organizacional, como descreveria a política de gestão dos colaboradores na Instituição?</p>	<p>“A política de gestão dos colaboradores tem por característica a avaliação das potencialidades e das necessidades de cada colaborador de forma otimizar a sua prestação. Nesse sentido, são valorizados os colaboradores que demonstram maior adequação ao espírito cristão da instituição.”</p>
<p>Questão 4. Relativamente à coesão organizacional, quais são os aspetos que mais contribuem para a integração na Instituição?</p>	<p>“Os aspetos que mais contribuem para a integração na Misericórdia de Avis são o espírito de camaradagem, o espírito de missão e o sentimento de pertença a uma organização consagrada e centenária.”</p>
<p>Questão 5. Quais são as principais prioridades da Instituição? (Ou seja, qual é o ênfase estratégico da Instituição?)</p>	<p>“As principais prioridades da Misericórdia de Avis são satisfazer as necessidades de apoio social dos seniores, das famílias e das crianças do concelho de Avis.”</p>
<p>Questão 6. A Instituição define o seu sucesso com base em que critérios?</p>	<p>“A Misericórdia de Avis define o seu sucesso com base na satisfação dos utentes e dos colaboradores e na eficiência financeira do apoio prestado.”</p>
<p>Questão 7. Quais são os fatores proporcionados pela Instituição para motivar os colaboradores?</p>	<p>“A Misericórdia de Avis motiva principalmente através da estabilidade laboral e dos bons relacionamentos interpessoais entre colaboradores e gestores/ líderes.”</p>
<p>Questão 8. Considera que existe um ambiente calmo que permite a criação de bons relacionamentos interpessoais?</p>	<p>“Sim.”</p>
<p>Questão 9. Como avaliaria a comunicação entre os gestores/ líderes e os colaboradores?</p>	<p>“A comunicação entre os gestores/ líderes e os colaboradores é boa, sendo possível qualquer colaborador conversar com os gestores / líderes e vice-versa.”</p>
<p>Questão 10. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?</p>	<p>“O papel do líder na motivação dos colaboradores é fulcral porque só um líder motivado, competente e exemplar pode motivar.”</p>

ANEXO 4

Matriz de análise da secção II do questionário

Fatores Higiénicos	Respostas	
1. As condições físicas/ ambientais (instalações, equipamento, ventilação e higiene) são adequadas.	1 (discordo totalmente)	2
	2 (discordo)	4
	3 (não concordo nem discordo)	7
	4 (concordo)	23
	5 (concordo totalmente)	5
2. A chefia/superior respeita os colaboradores, dá feedback do trabalho e preocupa-se com o progresso profissional dos mesmos.	1 (discordo totalmente)	3
	2 (discordo)	5
	3 (não concordo nem discordo)	20
	4 (concordo)	8
	5 (concordo totalmente)	5
3. São pagos todos os benefícios sociais (subsídios adicionais, prémios e outras regalias), importantes para o trabalhador.	1 (discordo totalmente)	5
	2 (discordo)	3
	3 (não concordo nem discordo)	9
	4 (concordo)	20
	5 (concordo totalmente)	4
4. A chefia/superior cumpre a política da empresa, envolve-se no trabalho e cumpre as normas legais.	1 (discordo totalmente)	2
	2 (discordo)	6
	3 (não concordo nem discordo)	3
	4 (concordo)	19
	5 (concordo totalmente)	11
5. É garantida segurança e estabilidade profissional.	1 (discordo totalmente)	1
	2 (discordo)	3
	3 (não concordo nem discordo)	10
	4 (concordo)	20
	5 (concordo totalmente)	7
6. As políticas da empresa, nomeadamente a supervisão e avaliação são adequadas.	1 (discordo totalmente)	1
	2 (discordo)	4
	3 (não concordo nem discordo)	5
	4 (concordo)	26
	5 (concordo totalmente)	5
7. O horário de trabalho permite conciliar a vida profissional com a vida pessoal.	1 (discordo totalmente)	2
	2 (discordo)	4
	3 (não concordo nem discordo)	7
	4 (concordo)	19
	5 (concordo totalmente)	9
8. O salário auferido é adequado.	1 (discordo totalmente)	5
	2 (discordo)	5
	3 (não concordo nem discordo)	9
	4 (concordo)	20
	5 (concordo totalmente)	2
9. Em geral, os colegas de trabalho são responsáveis.	1 (discordo totalmente)	1
	2 (discordo)	3
	3 (não concordo nem discordo)	10
	4 (concordo)	25
	5 (concordo totalmente)	2
10. Existe na maior parte das vezes, entre-ajuda e apoio entre colegas de trabalho.	1 (discordo totalmente)	1
	2 (discordo)	10
	3 (não concordo nem discordo)	12
	4 (concordo)	16
	5 (concordo totalmente)	2
11. A chefia/superior trata os colaboradores de forma justa.	1 (discordo totalmente)	2
	2 (discordo)	7
	3 (não concordo nem discordo)	17

	4 (concordo)	14
	5 (concordo totalmente)	1
12. No geral, os colegas de trabalho são pessoas agradáveis.	1 (discordo totalmente)	1
	2 (discordo)	4
	3 (não concordo nem discordo)	14
	4 (concordo)	21
	5 (concordo totalmente)	1
13. A chefia/superior valoriza as opiniões dos colaboradores.	1 (discordo totalmente)	3
	2 (discordo)	8
	3 (não concordo nem discordo)	16
	4 (concordo)	11
	5 (concordo totalmente)	3
14. É possível a criação de laços fortes de amizade entre colegas de trabalho.	1 (discordo totalmente)	2
	2 (discordo)	4
	3 (não concordo nem discordo)	12
	4 (concordo)	22
	5 (concordo totalmente)	1
15. A chefia/superior incentiva a participação na empresa, pedindo sugestões, opiniões e contributos para a melhoria contínua.	1 (discordo totalmente)	3
	2 (discordo)	10
	3 (não concordo nem discordo)	12
	4 (concordo)	14
	5 (concordo totalmente)	2
16. A função desempenhada no trabalho é atrativa.	1 (discordo totalmente)	1
	2 (discordo)	4
	3 (não concordo nem discordo)	12
	4 (concordo)	21
	5 (concordo totalmente)	3
Fatores Motivacionais		
17. O desempenho corresponde ao que se é capaz de dar.	1 (discordo totalmente)	0
	2 (discordo)	6
	3 (não concordo nem discordo)	8
	4 (concordo)	17
	5 (concordo totalmente)	10
18. Acredita-se que a instituição recompensa aqueles que colocam mais empenho no trabalho.	1 (discordo totalmente)	4
	2 (discordo)	7
	3 (não concordo nem discordo)	15
	4 (concordo)	13
	5 (concordo totalmente)	2
19. Há colaboradores que são menos empenhados que outros na organização e são melhor recompensados.	1 (discordo totalmente)	0
	2 (discordo)	4
	3 (não concordo nem discordo)	15
	4 (concordo)	19
	5 (concordo totalmente)	3
20. Existe reconhecimento do trabalho de cada um ou da equipa por parte da chefia/superior.	1 (discordo totalmente)	6
	2 (discordo)	6
	3 (não concordo nem discordo)	15
	4 (concordo)	12
	5 (concordo totalmente)	2
21. Existe um sentimento de realização pessoal.	1 (discordo totalmente)	1
	2 (discordo)	4
	3 (não concordo nem discordo)	4
	4 (concordo)	21
	5 (concordo totalmente)	11
22. Há disposição de fazer esforços adicionais, no sentido de superar os objetivos definidos.	1 (discordo totalmente)	2
	2 (discordo)	2
	3 (não concordo nem discordo)	12
	4 (concordo)	23
	5 (concordo totalmente)	2
23. Este trabalho permite adquirir competências relevantes para a vida profissional.	1 (discordo totalmente)	2
	2 (discordo)	2
	3 (não concordo nem discordo)	6
	4 (concordo)	23
	5 (concordo totalmente)	8
24. Este trabalho permite aquisição de competências para a vida pessoal.	1 (discordo totalmente)	0
	2 (discordo)	4

	3 (não concordo nem discordo)	4
	4 (concordo)	25
	5 (concordo totalmente)	8
25. Acredita-se que o esforço contribui para a progressão na carreira.	1 (discordo totalmente)	3
	2 (discordo)	5
	3 (não concordo nem discordo)	15
	4 (concordo)	13
	5 (concordo totalmente)	5
26. Este trabalho garante autonomia e capacidade de autogestão.	1 (discordo totalmente)	2
	2 (discordo)	3
	3 (não concordo nem discordo)	7
	4 (concordo)	21
	5 (concordo totalmente)	8
27. O trabalho é criativo e desafiante.	1 (discordo totalmente)	1
	2 (discordo)	5
	3 (não concordo nem discordo)	14
	4 (concordo)	20
	5 (concordo totalmente)	1
28. Existe um clima propício para participar, dar sugestões e contribuir para a melhoria contínua.	1 (discordo totalmente)	3
	2 (discordo)	8
	3 (não concordo nem discordo)	18
	4 (concordo)	10
	5 (concordo totalmente)	2