



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

**Motivação e Satisfação laboral dos colaboradores de ação direta em
Estruturas Residenciais para idosos do concelho de Viseu: Estudo
comparativo entre IPSS e Setor Privado**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Judite Maria Dos Santos Silva

Lamego, 2019



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

**Motivação e Satisfação laboral dos colaboradores de ação direta em
Estruturas Residenciais para idosos do concelho de Viseu: Estudo
comparativo entre IPSS e Setor Privado**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Judite Maria Dos Santos Silva

Orientador (a): Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes

Dissertação apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu para obtenção do grau de mestre em Gestão de Organizações Sociais

Lamego, 2019

DEDICATÓRIA

Ao meu pai...

RESUMO

Diversos são os fatores que influenciam e são empregados para elucidar a presença ou ausência da motivação e satisfação dos colaboradores de ação direta, nomeadamente as políticas e práticas organizacionais, mas também algumas das suas características individuais. A presente dissertação pretende verificar se existe uma diferenciação dos resultados relativos aos níveis de motivação e ao grau de satisfação laboral dos colaboradores que trabalham em ERPI, tendo em conta os diferentes contextos organizacionais no concelho de Viseu. Os principais eixos teóricos adotados foram: a evolução das medidas de proteção social na velhice em Portugal; o papel social da mulher como cuidadora formal e informal do idoso; a evolução da gestão dos recursos humanos; motivação no trabalho; teorias motivacionais; satisfação do trabalho. Foram aplicados 138 questionários, 111 em ERPI no setor não lucrativo e 27 em instituições do setor lucrativo com resposta social equiparada, posteriormente analisados em IPSS. Concluímos da existência de uma maior satisfação no setor lucrativo relativamente: ao contexto organizacional; à cooperação e comunicação; ao reconhecimento e recompensa; à capacidade de liderança e chefia; à relação que existe entre os colaboradores e a chefia; à realização pessoal e profissional, tendo em conta a função desempenhada; quanto ao posto de trabalho. Verificou-se um maior índice de satisfação no setor não lucrativo relativamente: à mudança e inovação; às relações de chefia e as orientações, o apoio e coordenação; o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão da organização; às perspetivas de progressão de carreira; à capacidade para gerir um grupo e à importância dos prémios atribuídos.

Palavras chave: Motivação. Satisfação. Teorias Motivacionais. ERPI. Estudo comparativo.

ABSTRACT

There are several factors that influence and are employed to elucidate the presence or absence of motivation and satisfaction of direct action employees, namely organizational policies and practices, but also some of their individual characteristics. This dissertation aims to verify if there is a differentiation of the results regarding the motivation levels and the degree of job satisfaction of the employees working in ERPI, taking into account the different organizational contexts in Viseu municipality. The main theoretical axes adopted were: the evolution of social protection measures in old age in Portugal; the social role of women as formal and informal caregivers of the elderly; the evolution of human resources management; work motivation; motivational theories; job satisfaction 138 questionnaires were applied, 111 in ERPI in the nonprofit sector and 27 in lucrative sector institutions with comparable social response, later analyzed in IPSS. We conclude that there is greater satisfaction in the lucrative sector regarding: the organizational context; cooperation and communication; recognition and reward; leadership and leadership skills; the relationship that exists between employees and management; personal and professional fulfillment, having regard to the function performed; as for the job. There was a higher satisfaction rate in the nonprofit sector regarding: change and innovation; leadership relationships and guidance, support and coordination; the degree of employee participation in the organization's decision-making processes; career prospects; the ability to manage a group and the importance of the prizes awarded.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Motivational Theories. ERPI. Comparative study

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é o culminar de mais uma etapa do meu percurso académico, desta aventura que iniciei em 2017. Por ter sido tão exigente física e psicologicamente eu não o conseguiria ter levado a bom porto se estivesse sozinha.

Agradeço em primeiro lugar ao meu bom Jesus, meu lugar de paz e serenidade quando o meu coração anda em mares de tempestade.

Agradeço à minha família, foi com eles que aprendi o significado da honestidade, do trabalho e da importância da oração.

Aos meus amigos, que o meu Deus escolheu e o meu coração acolheu para fazerem parte da minha vida. Obrigada a todos pela presença, carinho e sobretudo pelos abraços apertados. Sou uma pessoa muito rica porque vos tenho por perto.

Agradeço de forma especial à Professora Doutora Sandra Antunes e à Professora Doutora Paula Santos, agradeço a dedicação, as correções preciosas, as sábias orientações, a paciência e motivação constantes. Tive a sorte de ter as melhores profissionais ao meu lado neste meu percurso académico. É notório o amor que têm pelo que fazem, pela dedicação que despendem aos alunos sem esperar nada em troca, a não ser vê-los voar mais alto. Grata, eternamente grata, por me permitirem voar também, cresci tanto por vos ter na minha vida.

Agradeço por fim, a todos os colaboradores de ação direta que participaram neste estudo, e aos vários diretores técnicos que me concederam um bocadinho de tempo para me auxiliarem na aplicação dos questionários nas diversas instituições.

Para sempre grata a todos vós!

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO	3
I.1 – Objetivos	3
I.2 – Justificação da relevância do estudo	4
I.3 – Apresentação do problema de investigação	5
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
II.1 – Evolução das medidas de proteção social na velhice em Portugal	7
II.2 – O papel social da mulher como cuidadora formal e informal do idoso.....	13
II.3 – A evolução da Gestão dos Recursos Humanos.....	16
II.4 – A Motivação no trabalho	18
II.4.1 – O conceito de Motivação laboral	18
II.4.2 – Teorias motivacionais	25
II.5 – A Satisfação no trabalho	34
II.5.1 – O conceito de Satisfação laboral.....	34
Capítulo III – DESENHO METODOLÓGICO	39
III.1 – Métodos de abordagem e procedimentos	39
III.2 – Técnicas utilizadas.....	40
III.3 – Delimitação do universo e amostra	42

Capítulo IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA	43
IV.1 – Análise e interpretação dos resultados	43
IV.2 – Apresentação da proposta.....	73
CONCLUSÃO.....	83
FONTES BIBLIOGRÁFICAS	93
APÊNDICES	95
Apêndice 1 – Questionário	95

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro de categorização das teorias.....	26
Tabela 2 – Comparação entre a teoria de Maslow e a de Alderfer.....	28
Tabela 3 – Listagem das instituições e a sua tipologia.....	42
Tabela 4 – Média de idades	43
Tabela 5 – Estado civil * Número de filhos * Tipo de Setor.....	44
Tabela 6 – Habilitações literárias * Número de filhos * Tipo de Setor.....	44
Tabela 7 – Sexo * Tipo de Setor.....	45
Tabela 8 – Grau de satisfação quanto ao Contexto Organizacional (prestígio, solidez e sustentabilidade futura da organização) * Tipo de Setor.....	46
Tabela 9 – Grau de satisfação quanto ao Contexto Organizacional (oportunidades e facilidades para o desenvolvimento de competências) * Tipo de Setor/ Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional (oportunidades para progressão na carreira) * Tipo de Setor/ atividades extraprofissionais proporcionadas * Tipo de Setor	47
Tabela 10 – Grau de satisfação quanto ao Contexto Organizacional (instalações e equipamentos disponibilizados) * Tipo de Setor.....	48
Tabela 11 – Grau de satisfação quanto à Cooperação e Comunicação (ajuda, colaboração e cooperação entre colaboradores) * Tipo de Setor/receção, acesso e partilha da informação necessária para desempenho função * Tipo de Setor/ambiente de trabalho sem conflitos * Tipo de Setor	50
Tabela 12 – Grau de satisfação quanto à Cooperação e Comunicação (promoção e estímulo do trabalho em equipa) * Tipo de Setor (informação sobre o seu desempenho por parte da chefia) * Tipo de Setor	51
Tabela 13 – Grau de satisfação quanto à Mudança e Inovação (promoção, estímulo e apoio à criatividade) * Tipo de Setor / Formas de participação nas ações de melhoria e inovação na organização * Tipo de Setor / Mudança e Inovação (abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar) * Tipo de Setor	52
Tabela 14 – Grau de satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa (reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado) * Tipo de Setor / Remunerações praticadas na organização face às OS privadas * Tipo de Setor / Remuneração, regalias e benefícios atribuídos * Tipo de Setor	54
Tabela 15 – Grau de satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa (promoção, igualdade, remuneração para funções iguais * Tipo de Setor / Grau de satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa (justiça na avaliação de desempenho) * Tipo de Setor....	56

Tabela 16 – Grau de satisfação quanto a Relações com a chefia (orientação, apoio e cooperação da chefia) * Tipo de Setor / Grau satisfação quanto a Relações com a chefia (capacidade de liderança e chefia do superior hierárquico) * Tipo de Setor / Grau satisfação quanto a Relações com a chefia (participação na definição dos objetivos individuais a atingir) * Tipo de Setor	57
Tabela 17 – Grau de satisfação quanto ao Posto de Trabalho (participação dos colaboradores na tomada de decisão) * Tipo de Setor / Grau de satisfação quanto ao Posto de Trabalho (conhecimento sobre função e o que a organização espera de si) * Tipo de Setor / Grau de satisfação quanto ao Posto de Trabalho (autonomia para planejar, executar e avaliar seu trabalho) * Tipo de Setor / Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho (realização pessoal e profissional com a função que desempenha) * Tipo de Setor	59
Tabela 18 – Grau de satisfação quanto ao Posto de Trabalho (ambiente, conforto e bem-estar físico no posto de trabalho) * Tipo de Setor / Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho (adequação e realismo dos objetivos individuais a atingir) * Tipo de Setor	60
Tabela 19 – Grau de satisfação comparativamente ao ano anterior * Tipo de Setor	61
Tabela 20 – Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para a sua organização? * Tipo de Setor	61
Tabela 21 – Como avalia as condições de trabalho proporcionadas pela instituição? * Tipo de Setor	62
Tabela 22 – Em que medida se sente realizada/o com as funções que desempenha na organização? * Tipo de Setor	63
Tabela 23 – Como aprecia o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão da organização? * Tipo de Setor	63
Tabela 24 – Em que medida o <i>feedback</i> que recebe no trabalho contribui enquanto fator motivacional?.....	64
Tabela 25 – Como aprecia o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão da organização	65
Tabela 26 – Considera que esta organização permite o desenvolvimento dos seus objetivos profissionais?.....	65
Tabela 27 – Com que regularidade devem ocorrer as avaliações ao seu desempenho?.....	66
Tabela 28 – Com que frequência desenvolve estratégias para alcançar as suas metas profissionais?.....	66
Tabela 29 – Que importância a existência de tarefas diversificadas assume para o bom desempenho das suas funções / Avalie os níveis de competitividade do seu grupo de trabalho	67
Tabela 30 – Em que medida a perspectiva de progressão na carreira é importante para a sua motivação no trabalho?/ Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade? 68	

Tabela 31 – Como avalia a capacidade para gerir um grupo de trabalho?/ Como avalia a sua necessidade de crescer na função que desempenha?/ Que importância têm os prémios atribuídos aos melhores funcionários para os seus níveis de motivação?	69
Tabela 32 – Que influência exercem os elogios ao seu trabalho, pelo seu superior, na sua motivação? /Como avalia o seu nível de motivação?/Como avalia a monotonia do seu trabalho?	70
Tabela 33 – Em que medida se identifica com a função que desempenha?/ Em que medida a existência de formas de remuneração alternativa afetaria o seu desempenho?.....	71
Tabela 34 – Plano de Ação	77
Tabela 35 – Síntese comparativa entre os dois setores.....	86
Tabela 36 – Teste da H1	89
Tabela 37 – Teste da H2	90
Tabela 38 – Teste da H3	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do processo motivacional	21
Figura 2 – Modelo das expectativas de Vroom	32

ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ERPI – Estrutura Residencial Para Idosos

EUA – Estados Unidos da América

GRH – Gestão dos Recursos Humanos

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

PAII – Programa de Apoio Integrado a Idosos

SNS – Serviço Nacional de Saúde

Cada ser humano dispõe de conhecimentos de produção, teóricos e práticos, que assentam na capacidade de execução de tarefas intelectuais e da *praxis*, visando a transformação da sociedade. Ao conjunto destas capacidades designamos de “Força de trabalho”, que é colocada sob direção de uma entidade patronal em troca de uma remuneração salarial. Neste sentido, é imprescindível que o gestor de uma organização tenha conhecimentos sobre a motivação, sobre a satisfação, e mesmo sobre gestão de conflitos. Gerir recursos humanos tem implícitos fatores condicionantes, que podem ser internos ou externos. Como condicionantes internos podemos atentar: a dimensão da organização (quanto maior for mais complexidade envolverá); a estratégia da organização (um desiderato estratégico resultará num impacto estratégico qualitativo); a própria cultura organizacional (a personalidade da organização, estando esta intrinsecamente relacionada como o meio envolvente). Como fatores condicionantes externos, podemos observar a presença da complexidade do meio circundante, como por exemplo: uma conjuntura económica turbulenta ou trabalhar com mercados que exijam mudanças com frequência; a própria cultura nacional (englobando o conjunto de valores coletivos basilares e que guiam a vida de uma sociedade em um determinado espaço geográfico num determinado momento histórico) (Silva & Reis, 2018).

Diversos são os fatores que influenciam e são empregados para elucidar a presença ou ausência da motivação e satisfação dos colaboradores, nomeadamente: as políticas e práticas organizacionais e, dentro destas, os estilos de chefia, o processo de gestão estratégica, a comunicação interna, a clarificação das funções; mas também de um ponto de vista individual, como a identidade, a autonomia, a política salarial praticada na organização, o respeito pelas características individuais como a autoestima, a necessidade/motivação de sucesso, entre outros aspetos (Cunha et al, 2007, cit. por Carrujo, 2014). Conhecer as causas que promovem a desmotivação e insatisfação laboral permitir-nos-á trabalhar, as mesmas, junto com o colaborador, isto, tendo em conta a sua expressão genérica, pois existe uma multidimensionalidade de variáveis.

Na atualidade, as organizações vivem um clima de competitividade, requerendo assim o crescimento e desenvolvimento das organizações através da capacitação dos seus colaboradores para que possam responder às adversidades. Quando refletimos sobre a satisfação, colocamo-la, diversas vezes, na esfera de pertença do indivíduo e no âmbito da

emotividade, mas, na verdade, quando os colaboradores se sentem satisfeitos, ficam mais entusiasmados, e a maior motivação leva-os a produzir resultados com qualidade, indo ao encontro das expectativas dos clientes. Um cliente satisfeito redundará num maior volume de negócios, o que, por sua vez, contribui também para uma maior satisfação laboral, retroalimentando este ciclo (Carrujo, 2014).

Esta dissertação dividir-se-á em 4 capítulos seguidos da conclusão, assim, no capítulo I serão apresentados os contornos do presente estudo, os seus objetivos e a justificação da sua relevância, assim como, a apresentação do problema de investigação. Do capítulo II constará o enquadramento teórico onde serão abordadas as seguintes temáticas: a evolução das medidas de proteção social na velhice em Portugal; o papel social da mulher como principal cuidadora formal e informal da pessoa idosa; a evolução da gestão dos recursos humanos; a motivação no trabalho, explanando neste subcapítulo o conceito de motivação laboral e referindo, também, algumas teorias motivacionais; a satisfação no trabalho, e elencada a esta temática o conceito de satisfação laboral. No capítulo III será apresentado o desenho metodológico, que exporá os métodos e procedimentos, as técnicas utilizadas, a delimitação do universo e o tipo de amostra. No capítulo IV, serão analisados e interpretados os resultados para se concretizar uma proposta de ação. Por fim, apresentamos a conclusão onde constará uma súmula clara dos principais resultados obtidos.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

A presente dissertação com a temática “Motivação e satisfação laboral dos colaboradores de ação direta em Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI): Estudo comparativo entre Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e o setor privado” pretende averiguar se existe uma diferenciação dos resultados relativos aos níveis de motivação e ao grau de satisfação laboral dos colaboradores que trabalham em ERPI, tendo em conta os diferentes contextos organizacionais.

Em termos geográficos, o estudo estará delimitado ao concelho de Viseu. A amostra a selecionar irá, por conseguinte, incidir sobre um universo finito que definiu a escolha dos locais onde foram efetuadas as entrevistas, pelas razões que teremos oportunidade de expor no capítulo relativo à apresentação do desenho metodológico.

I.1 – Objetivos

O presente trabalho teve como objetivos:

1 – Sistematizar a evolução das diversas perspetivas teóricas acerca da motivação e satisfação laboral.

1.1 – Identificar o tipo de relação entre colegas de trabalho e de que forma este contribui para motivação e satisfação laboral.

1.2 – Compreender em que medida o nível salarial e as condições de trabalho são fatores de impacto na motivação e satisfação laboral.

1.3 – Compreender de que forma os aspetos relacionados com o clima organizacional têm reflexo na motivação e satisfação laboral.

2 – Percecionar o grau de motivação e satisfação laboral dos colaboradores de ação direta nas ERPI do concelho de Viseu.

2.1 – Determinar quais os fatores mais impactantes na temática em estudo.

2.2 – Implementar instrumentos de recolha de dados para avaliação da motivação e satisfação laboral do universo em estudo.

2.3 – Proceder à verificação da validação das hipóteses de trabalho que vierem a ser formuladas.

3 – Construir uma proposta de instrumentos e estratégias de motivação e satisfação laboral direcionada para o terceiro setor.

3.1 – Analisar os resultados alcançados com o estudo comparativo entre o setor privado e público no sentido de perceber as singularidades relativas ao setor social.

3.2 – Compreender de que forma os aspetos relacionados com o clima organizacional têm reflexo na motivação e satisfação laboral.

3.3 – Perceber quais as medidas que a Organização efetiva tendo em conta a motivação e a satisfação dos seus colaboradores de ação direta em ERPI através da apresentação de um guia prático.

I.2 – Justificação da relevância do estudo

A motivação e a satisfação laboral incitam os indivíduos a realizarem os objetivos da organização como uma energia que emana do íntimo de cada colaborador e que os impele para a ação (Matos, 2013).

Uma maior motivação e satisfação laboral traduzir-se-á em sentimentos de pertença dos indivíduos para com a organização, implicando a sua lealdade para com esta, e gerando impactos ao nível da cidadania organizacional, pois os indivíduos mais satisfeitos e com afeto positivo tenderão a ser mais prestáveis (Carrujo, 2014).

Na atualidade, as organizações vivem um clima de competitividade, que requer o crescimento e desenvolvimento da parte das organizações através da capacitação dos seus colaboradores para que possam responder às adversidades e desafios atuais. Quando os colaboradores se sentem satisfeitos ficam mais entusiasmados, e a maior motivação leva à produção de um resultado com uma qualidade superior, indo ao encontro das expectativas dos clientes. Um cliente satisfeito redundará num maior volume de negócios que, por sua vez, contribui também para uma maior satisfação laboral, alimentando a rotatividade deste ciclo (Carrujo, 2014).

Segundo Lana e Ferreira (2007), hoje em dia, os funcionários devem ser vistos como colaboradores com capacidades e potencial, o que irá favorecer a produtividade e o retorno

do investimento. Ao darmos enfoque aos esforços dos colaboradores, incutimos-lhes uma corresponsabilidade no seu autodesenvolvimento.

A um nível pessoal, a escolha deste tema deveu-se ao facto de este trabalho ser realizado por uma assistente social, pelo que sentimentalmente tudo o reporta ao bem-estar dos colaboradores como meio para, os mesmos, proporcionarem um serviço mais humanizado e de excelência ao idoso não nos é indiferente. Além disso, consideramos que intelectualmente nos enriquecerá, pois é uma das temáticas que vai ao encontro do nosso crescimento teórico e de carácter investigativo, fundamental para uma *praxis* mais assertiva e consciente da realidade.

De um ponto de vista social, consideramos ser um problema real, atual e de extrema relevância, tendo em conta que esta investigação contribuirá para a obtenção de novos conhecimentos no que se refere à temática e será uma mais-valia para a resolução de problemas relacionados com as perdas de produtividade decorrentes da desmotivação e insatisfação laboral, acreditando que o entendimento das causas pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias de resolução tendentes a colmatá-las e que, como resultado, contribuiremos para a diminuição dos efeitos negativos por elas suscitados.

I.3 – Apresentação do problema de investigação

Tendo em conta que pretendemos realizar um estudo comparativo entre o setor privado e o terceiro setor, que nos possibilite perceber quais as dificuldades, necessidades e expectativas dos colaboradores de ação direta em ERPI, consideramos as seguintes hipóteses:

H1 – Os fatores de ordem pessoal influenciam a motivação e satisfação laboral.

H2 – O estilo de chefia presente nas organizações tem reflexo na motivação e satisfação laboral dos colaboradores de ação direta.

H3 – O clima organizacional tem reflexo na motivação e satisfação laboral.

Para chegarmos a uma conclusão o mais assertiva possível, teremos de ter em conta as seguintes variáveis:

Ao nível dos fatores de ordem pessoal: o género, a idade, a antiguidade na instituição, o estado civil, o número de filhos.

Fatores relativos ao trabalho realizado como: relação com os colegas de trabalho; o Salário; relação com Chefia; a Natureza do trabalho; a Progressão na carreira.

Ao nível do Clima Organizacional: a Imagem da empresa; o Sentido de realização; o Estilo de chefia; Comunicação; Política de recursos humanos e benefícios; Ambiente e condições de trabalho; Qualidade de vida e saúde.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1 – Evolução das medidas de proteção social na velhice em Portugal

Quando falamos em medidas de proteção social, entendemos que, estas, reportam ao conjunto de intervenções públicas ou de ações coletivas que estruturam, de forma explícita ou implícita, as relações entre a velhice e a sociedade. Para procedermos à análise das políticas de proteção da velhice é necessário identificarmos alguns períodos socio-históricos marcantes para uma melhor compreensão da temática. Até 1910, data da implementação da 1ª República, vigorou o mutualismo e, a partir daí, estão presentes os seguros sociais, no Estado Novo esteve presente o corporativismo seletivo, enquanto no Estado democrático temos presente a segurança social (Leal, 1998, cit. por Carvalho, 2010).

Foi durante a 1ª República que foram dados os primeiros passos para a criação de um sistema público de proteção social, consagrado na constituição de 1911, nomeadamente ao nível da proteção dos trabalhadores e da responsabilização da entidade patronal em caso de acidente de trabalho, como está presente no Decreto-lei nº83, de 24 de julho de 1911. Seguiu-se, em 1919, a lei dos seguros obrigatórios, baseada nos modelos aplicados noutros países da Europa, como por exemplo na Alemanha, apesar de, em Portugal, a mesma assumir algumas particularidades, pois a sua gestão era estatal, criando a ideia de um Estado Social Novo (Carvalho, 2010).

Até à 1ª República, a vertente social e a organização de equipamentos centravam-se em grande medida no voluntariado e, com vincada presença, de cariz religioso. Com a campanha anticlerical, da lei da separação da Igreja e do Estado de 1911, as ordens religiosas perderam não só os privilégios, como também os bens que possuíam. A relação entre o Estado e a Igreja católica só voltou a ser reatada aquando da entrada de Portugal na 1ª guerra mundial, pois coube às instituições religiosas a responsabilidade educativa, de assistência às crianças, doentes crónicos e mutilados de guerra. Segundo Esping-Andersen (1993), citado por Carvalho (2010), “a política social anterior à ditadura de Salazar não passava de um deficiente sistema de mutualidades (p. 62)”.

Durante o Estado Novo verificamos dois momentos temporais de desenvolvimento da proteção social: o 1º momento entre os anos de 1930 a 1950, e o 2º período entre a década de 1960 até meados da década de 1970. Na primeira fase assistimos ao desenvolvimento de

um sistema de proteção social que era composto pela assistência social e pela previdência social, em que o Estado tinha um papel complementar nas questões Sociais, cabendo às instituições particulares o dever de cuidar da assistência social. O acesso à proteção social na velhice só foi regulamentado em 1946, mas o direito à “reforma” não era determinado em função da idade, como nos diz Carvalho (2010), “incentivava-se o trabalho, relativizava-se o acesso à reforma e o sexo do beneficiário, considerando que nem todas as pessoas envelheciam da mesma forma” (p. 63). Durante este período a mendicidade passou a sofrer repressão e a ser considerada crime. Em 1940, a gestão da pobreza ficou a cargo do Ministério do Interior e a sua atuação variava entre a assistência aos que pediam esmola e a sua repressão, colocando-os em albergues de mendicidade onde se incluíam os idosos, os vagabundos e todos os indivíduos cujo comportamento se considerava fora do normal. Com a Concordata estabelecida entre o Estado português e a Santa Sé, clarificou-se o papel de cada uma das partes ao nível político e social. Ao Estado cabia legislar, fiscalizar e regular, enquanto a Igreja promovia a moral e os bons costumes através da assistência vinculada com valores cristãos.

Numa segunda fase da proteção social no Estado Novo assiste-se a uma mudança, que se inicia na década de 1960, onde apenas 20% da população que trabalhava era abrangida por um sistema de proteção. Entre 1962 e 1963, foi reconhecida a proteção na velhice, doença, no óbito e nos encargos familiares, o que possibilitou ao Estado criar novas instituições. Na década de 1970, a política social centrou-se em problemas específicos, como por exemplo: no serviço de reabilitação e proteção aos diminuídos e idosos; os trabalhadores agrícolas tiveram acesso pela primeira vez à assistência social; por fim, em 1973, foi estabelecido o estatuto das pensões de sobrevivência. Foi neste período que foi proposta, pelo governo, a criação de uma política orientada para a terceira idade, visto que a proteção na velhice, em relação aos cuidados a prestar, era incipiente (Carvalho, 2010). Segundo Saraceno e Naldini (2003), citados por Carvalho (2010);

A assistência associada à organização de cuidados era uma ação residual assistencialista, em que beneficiavam sobretudo as pessoas doentes, negligenciadas e sem família. Por isso, as respostas às suas necessidades visavam a substituição da família e eram essencialmente a institucionalização em lares e asilos. (p. 66)

A universalidade no cuidado ao idoso foi sendo implementada a partir de 1974, iniciando-se com o Decreto-lei nº 3 com data desse mesmo ano, onde se adota, entre outras medidas, a

proteção à velhice. Foi também nesse ano que se instituiu a pensão social, intitulado o primeiro mínimo de proteção de velhice em Portugal, abrangendo as pessoas com idade superior a 65 anos e as inválidas. Em 1976, foi elaborada a primeira Constituição da República, onde foram consignados os direitos cívicos, políticos e sociais dos cidadãos. Segundo Carvalho (2010), foi igualmente consagrado, nessa Constituição, “o direito à segurança social, ao trabalho, à saúde, à educação e à habitação, dando-se forma à proteção social setorial nessas mesmas áreas” (p. 67). Tendo ficado salvaguardado que a segurança social era um direito, configurando-se uma proteção dos cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como noutras situações de incapacidade para o trabalho. No ano 1977, com a reformulação do código civil, foi produzida uma primeira tentativa de criar uma lei orgânica da segurança social, que permitiu às instituições de solidariedade social constituírem-se como pessoas coletivas de utilidade pública. Em 1979, estabeleceu-se outro marco importante: o Serviço Nacional de Saúde (SNS). Em 1982, a Constituição da República foi revista, tendo sido acrescentada a referência que refere que as pessoas idosas têm direito à “segurança económica e a condições de habitação, convívio familiar e comunitário que evitem e superem o isolamento ou a marginalização” (Carvalho, 2010, p. 69), o que na prática se traduz numa proteção mais global do setor social da terceira idade, quer de um ponto de vista económico, quer ao nível social, considerando os princípios da universalidade, igualdade, descentralização dos serviços, solidariedade, entre outros. No Decreto-lei nº119, de 25 de fevereiro de 1983, foram estabelecidos os estatutos das IPPS, que as caracterizou da seguinte forma:

Constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por qualquer corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária, à proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção na saúde; educação e formação dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações. (Carvalho, 2010, p. 71)

Em Portugal, desde o fim da década de 1970 que se fez notar o aumento da população com mais de 65 anos, devido ao aumento da esperança média de vida e à mudança dos hábitos e estilos de vida o que permitiu a construção do sistema moderno de proteção social. Em 1990,

a pessoa idosa passou a beneficiar de 15% na comparticipação medicamentosa, e em 1994, num despacho conjunto entre o Ministério da Saúde e o da Segurança Social e Trabalho, foi criado o Programa de Apoio Integrado a Idosos (PAII), que visava apoiar indivíduos com 65 anos ou mais e diligenciar a sua autonomia, primordialmente no cuidado ao domicílio (Carvalho, 2010).

Com o desenvolvimento de políticas sociais orientadas para os diversos setores, o sistema de proteção e promoção social tornou-se mais abrangente e universal, promovendo a coesão social, o combate à pobreza e a inclusão social de grupos mais vulneráveis. Na concretização dessas políticas sociais, a responsabilidade passou a ser partilhada entre o setor público, o setor privado lucrativo, privado não lucrativo e o familiar. Nestes últimos anos, as políticas referentes ao setor do envelhecimento têm tido a sua concretização em legislação referente ao cuidado dos idosos, sendo notória uma preocupação estatal para com a melhoria do bem-estar da população, prevendo especial prioridade para as pessoas que, pelas suas características físicas, psicológicas ou sociais, se encontrem em situação de especial vulnerabilidade ou com autonomia limitada.

Tal como os restantes países desenvolvidos, Portugal apresenta uma pirâmide populacional na qual se verifica um crescimento da população idosa e uma diminuição da população jovem aliada a um decréscimo da taxa de natalidade. Nesse sentido, o envelhecimento da população e o aumento da longevidade e morbilidade consubstanciaram o surgimento de instituições de apoio aos idosos, com o intuito de fazer face às necessidades e aos cuidados que os mesmos requerem. O índice de envelhecimento em Portugal no ano de 2017, situava-se nos 53,2% e associado, a este, temos também o aumento da prevalência de distúrbios mentais e doença crónicas na população idosa, o que confere uma maior vulnerabilidade e comprometimento da qualidade de vida, e consequentemente o aumento do índice de dependência que no ano de 2017 era de 32,9% (Pordata, 2018). Além destes fatores, que por si só podem levar à institucionalização do idoso, podem-se-lhes acoplar várias condicionantes do contexto sociofamiliar, tais como as exigências da vida laboral e a impossibilidade da conjugação da mesma com o cuidado informal, e as alterações no estatuto do idoso na sociedade (Ferreira, 2012).

De forma a minorar a problemática do envelhecimento e evitar casos de isolamento e abandono dos idosos, foi criado um conjunto de respostas de apoio social para pessoas idosas, que tem como objetivos promover a autonomia, a integração social e a saúde.

Existem ao todo 7 modalidades de respostas direcionadas à problemática do envelhecimento, que são: o serviço de apoio domiciliário; o centro de convívio; o centro de dia; o centro de noite; o acolhimento familiar; as estruturas residenciais para idosos; o centro de férias e lazer.

O SAD consiste na prestação de cuidados e serviços a famílias e ou pessoas que se encontrem no seu domicílio, em situação de dependência física e ou psíquica e que não possam assegurar, temporaria ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou a realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito. Este serviço deve disponibilizar os cuidados e serviços todos os dias da semana, garantindo, sempre que necessário, o apoio aos sábados, domingos e feriados, e, além disso, deve também prestar pelo menos quatro dos seguintes cuidados e serviços: cuidados de higiene e conforto pessoal; higiene habitacional, estritamente necessária à natureza dos cuidados prestados; fornecimento e apoio nas refeições, respeitando as dietas com prescrição médica; tratamento da roupa do uso pessoal do utente; atividades de animação e socialização, designadamente, animação, lazer, cultura; aquisição de bens e géneros alimentícios; pagamento de serviços; deslocação a entidades da comunidade; por fim, serviço de teleassistência.

O centro de convívio é, como o nome indica, uma resposta social de apoio a atividades sociais, recreativas e culturais, organizadas e dinamizadas com participação ativa das pessoas idosas, residentes numa determinada comunidade. Tem como objetivos: prevenir a solidão e o isolamento; incentivar a participação e inclusão dos idosos na vida social local; fomentar as relações interpessoais e entre as gerações e contribuir para retardar ou evitar ao máximo o internamento em instituições.

O centro de dia presta um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção no seu meio social e familiar, das pessoas com 65 e mais anos, que precisem dos serviços prestados pelo Centro de Dia. Tem como objetivos: assegurar a prestação de cuidados e serviços adequados à satisfação das necessidades e expectativas do utilizado; prevenir situações de dependência e promover a autonomia; promover as relações pessoais e entre as gerações; favorecer a permanência da pessoa idosa no seu meio habitual de vida; contribuir para retardar ou evitar ao máximo o internamento em instituições; promover estratégias de desenvolvimento da autoestima, da autonomia, da funcionalidade e da independência pessoal e social do utilizador.

O centro de noite funciona em equipamento de acolhimento noturno, dirigido a pessoas idosas com autonomia que, durante o dia permaneçam no seu domicílio e que por vivenciarem situações de solidão, isolamento e insegurança, necessitam de acompanhamento durante a noite, tendo como objetivos: acolher durante a noite pessoas com autonomia; assegurar o bem-estar e segurança do utilizador; fomentar a permanência do utilizador no seu meio habitual de vida.

O acolhimento familiar, é possivelmente a resposta social direcionada para o idoso menos reconhecida como tal, que consiste em integrar, temporaria ou permanentemente, pessoas idosas em famílias capazes de lhes proporcionar um ambiente estável e seguro. Tem como objetivo: acolher pessoas idosas que se encontrem em situação de dependência ou de perda de autonomia, vivam isoladas e sem apoio social e familiar e/ou em situação de insegurança; garantir à pessoa acolhida um ambiente social, familiar e afetivo propício à satisfação das suas necessidades e ao respeito pela sua identidade, personalidade e privacidade; evitar ou retardar ao máximo o internamento em instituições.

A estrutura residencial para idosos destinada a alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente. Tem como objetivos: proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas; contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo; criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar; potenciar a integração social.

Por fim, o centro de férias e lazer é uma resposta social destinada a todas as faixas etárias da população e à família na sua globalidade para satisfação de necessidades de lazer e de quebra da rotina, essencial ao equilíbrio físico, psicológico e social dos seus utilizadores. Tem como objetivos: estadias fora da sua rotina de vida; contactos com comunidades e espaços diferentes; vivências em grupo, como formas de integração social; promoção do desenvolvimento do espírito de interajuda e o fomento da capacidade criadora e do espírito de iniciativa (Segurança Social, 2016). Assim, aquando da institucionalização, confirma-se que o suporte formal está principalmente associado a uma intervenção ao nível instrumental, visando auxiliar a pessoa idosa na conservação da sua autonomia, dignidade e bem-estar, através da prestação de cuidados a uma população mais fragilizada.

Enquanto organizações com responsabilidade social, as instituições sociais são obrigadas a regerem-se de acordo com padrões éticos, morais e legais nas suas relações externas e internas. Para se estabilizarem e manterem o equilíbrio devem gerir da melhor forma os seus

recursos, refletindo que o sucesso organizacional depende da eficácia e eficiência da gestão dos seus recursos humanos. Isso mesmo está presente no artigo 5 da Lei n.º 83-A/2013 de 30 de dezembro onde estão consignados os princípios gerais da segurança social que são: o princípio da universalidade, da igualdade, da solidariedade, da equidade social, da diferenciação positiva, da subsidiariedade, da inserção social, da coesão intergeracional, do primado da responsabilidade pública, da complementaridade, da unidade, da descentralização, da participação, da eficácia, da tutela dos direitos adquiridos e dos direitos em formação, da garantia judiciária e da informação.

II.2 – O papel social da mulher como cuidadora formal e informal do idoso

Denomina-se de cuidador à pessoa que cuida, podendo este cuidado ser formal, quando o serviço que presta é de cariz laboral, ou seja, profissional, devidamente qualificado e remunerado, ou informal, quando o cuidado é realizado de forma não remunerada, podendo abranger um cuidado total ou parcial (Sequeira, 2010).

Ao longo da história os cuidados prestados na esfera doméstica aparecem predominantemente associados à competência feminina, sendo neste trabalho invisível da esfera privada que a mulher assume os papéis de mãe, esposa e dona de casa e conseqüentemente de cuidadora (Novais, 2010). No entanto na esfera pública, a grande mudança no papel da mulher na sociedade surgiu nas sociedades ocidentais, com a revolução industrial que decorreu nos séculos XVIII e XIX, pois é neste contexto que surge o trabalho feminino remunerado, ainda que com um valor inferior daquele que era pago ao homem, por ser considerada mão-de-obra barata. A mulher passa a integrar também a esfera pública, como nos diz Gorz (1998), citado por Novais (2010), “deixa de fazer parte da vida para se tornar o meio de ganhar a vida (p. 8).

Se nos reportarmos ao modelo familiar tradicional do século XIX, verificamos que a presença da mulher se resume ao seio familiar, com um papel de esposa e cuidadora da família, em que a sua participação no trabalho remunerado é reduzida e sempre tendo em conta a dinâmica familiar. Parsons (s.d.), citado por Novais (2010), referia que a definição dos papéis sociais iria permitir uma nova ordem social. O cuidado ao idoso era assegurado, praticamente, de forma exclusiva pela família e, dentro desta, por algum membro do sexo feminino, tendo em conta a pertença por norma a uma família extensa em que os idosos conviviam com os filhos e netos (Ferreira, 2012).

No séc. XX, o papel social feminino alterou-se devido às guerras mundiais, e em Portugal no período da guerra colonial, conhecendo no mercado de trabalho uma nova visibilidade. O contributo da mulher na economia mundial nestes períodos de conflito foi de extrema importância visto que foi a mão-de-obra feminina quem produziu, quando a masculina foi deslocada para as guerras, instituindo na sociedade a separação entre o espaço doméstico e a esfera profissional (Novais, 2010). Também é neste período que se verifica o trabalho de “servir”, realizado normalmente por mulheres que eram designadas de “criadas” e que vinham do meio rural do seio de famílias com muitas carências económicas para trabalhar como domésticas de forma interna.

Já num modelo familiar moderno, a partir dos finais séc. XIX e início do séc. XX, alguns autores defendem que não é errado que as mulheres tenham emprego desde que esse esteja de acordo com a sua condição de mulher, ou seja muitas vezes associado a um papel de cuidadora e, como tal, entendido como inferior na valorização dessa função. Segundo Peck (1959), citado por Patel (2005), o homem até pode auxiliar nas tarefas domésticas, mas deve recusar algumas, como: “não deve cozinhar, ou lavar a louça, . . ., ele não pode, sem perder a dignidade, nem fazer as camas nem lavar o chão. São aceitáveis tarefas como levar o lixo ao contentor ou esvaziar os cinzeiros que usa” (pp. 101, 102). O valor de uma “boa dona de casa” ou de uma “boa mãe” retiram a possibilidade de sucesso profissional, mas, aos poucos, revelam-se uma compreensão e atualização dos comportamentos face às novas mudanças sociais, ao nível político e governamental, com medidas de apoio às famílias.

No modelo familiar contemporâneo questionam-se os valores dos modelos anteriores, tornando a sociedade mais consciente das desigualdades de género ao nível de mercado de trabalho e no que se refere aos direitos e oportunidades a vários níveis. O que não invalida que a mulher continue a ter uma maior sobrecarga na esfera doméstica e no papel de cuidadora. É difícil aceitar que há desigualdades nas divisões das tarefas domésticas quando ambas as partes estão convencidas que a divisão é igualitária, visto que a dominação masculina comparada com gerações anteriores é menor, o que provoca uma certa ilusão em relação às tarefas realmente executadas. Persiste ainda a manipulação e a crença, mesmo na mulher, de que o homem não realiza determinadas tarefas domésticas porque a sua natureza, o seu ser não tem sensibilidade para tal, o mesmo se espalhando a respeito da prestação de cuidados informais em contexto familiar. Ao nível da prestação de cuidados aos vários elementos da família, ainda é da responsabilidade da mulher cuidar dos idosos ou de um

irmão, em especial se este for solteiro, e ainda que esta desempenhe uma atividade profissional a esfera familiar exercerá uma maior pressão para o desempenho dessa tarefa no domínio doméstico (Oliveira, 2005). Cuidar permanentemente de idosos dependentes interfere, com maior ou menor significância, na vida da mulher, dependendo de fatores como o suporte familiar, o predomínio de uma vida social mais ativa ou até um estilo de vida mais saudável como a prática de exercício físico.

As tarefas inerentes ao ser cuidador implicam uma reorganização das tarefas quotidianas, que passam a centrar-se na pessoa dependente. Segundo Ferreira (2012), são sentidos pelos cuidadores informais aspetos como: “mudança no exercício de papéis; a diminuição do tempo de relacionamento com os amigos; a solidão; a sobrecarga e a frustração por não conseguir colocar em prática os seus projetos de vida” (p. 37).

Com as mudanças na estrutura familiar, a entrada da mulher no mercado de trabalho, o aumento dos divórcios, a diminuição do número de filhos, entre outros aspetos, levam a que as famílias nem sempre tenham a possibilidade de prestar cuidados ao seu idoso (Diogo, Ceolim & Cintra, 2005, cit. por Ferreira, 2012), surgindo a necessidade de fazer face à prestação de cuidados ao idoso, transferindo-os para a sociedade e para o cuidado formal.

Alguns estudos realizados apontam para a prevalência do género feminino como cuidadora formal, com idades compreendidas entre os 40 e 49 anos e com o 9º ano de escolaridade. Segundo Miguel et al. (2007), citados por Ferreira (2012), os trabalhadores em instituições que prestam cuidados ao idoso, como ERPI, centros de dia ou SAD, apresentam-se, muitas vezes, sem formação específica na área ou mesmo sem capacitação para o cuidado e desprovidos de conhecimentos sobre terapêuticas. Ainda neste estudo é revelado que na sua maioria afirmam ter escolhido o trabalho devido ao respeito pelo idoso, pelo desejo de fazer mais pelo ser humano, amor e gosto de cuidar de pessoas idosas (Ferreira, 2012). Realçam também que as relações de interajuda entre os colaboradores reforçam o bom ambiente profissional, propiciando assim uma maior satisfação no cuidador, melhorando a sua qualidade de vida, o que se vai evidenciar numa melhor qualidade de vida também para o idoso.

Segundo investigações efetuadas por Barbosa et al. (2011), citados por Ferreira (2012), as principais dificuldades sentidas pelos cuidadores formais prendem-se com a interação deste com o utente e as suas famílias; a falta de conhecimento sobre a patologia do utente; a realização de muitas tarefas num curto espaço de tempo; um desgaste a nível físico e

psicológico provocado por um acumular de funções dentro da instituição. A insatisfação dos cuidadores aumenta quanto maior for a dependência do idoso, associada por vezes a patologias demenciais e aos distúrbios comportamentais que lhe estão associados, como o discurso repetitivo, a agitação, entre outras características da demência.

II.3 – A evolução da Gestão dos Recursos Humanos

A função de gestão dos recursos humanos é tão antiga quanto a existência de organizações. No entanto, a mesma passou por diversas transformações mais notoriamente visíveis nos últimos dois séculos. Foi no início do século XIX que se tornou dominante o sistema económico, mais manifestamente visível na Bélgica e Inglaterra – detentoras de grandes organizações, caracterizado pelo trabalho assalariado em troca da produção generalizada de bens e serviços, predominando a lógica da acumulação privada. Contudo, este processo não foi isento de obstáculos, quer culturais, quer dos especificamente decorrentes do funcionamento e da estrutura das próprias sociedades, como disso é exemplo Portugal, que durante quarenta e dois anos viveu sobre repressão ditatorial, sentida também ao nível da coibição dos movimentos sindicais. Nesse sentido, em Portugal, só na década de 1970 foi possível dar visibilidade a situações de domínio das relações laborais, que de resto eram comuns na Europa ocidental desde o fim da 2ª guerra mundial (Silva & Reis, 2018).

A primeira etapa relevante na evolução da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) situa-se no último quartel do século XIX, decorrente do aumento das dimensões das unidades industriais e da sua representatividade em meios urbanos. Esta concentração de unidades fabris nas urbes impeliu a um êxodo rural e gerou, conseqüentemente, condições degradantes ao nível das condições de trabalho, na salubridade, na segurança, nas condições médicas, de saúde, de habitação e de transporte. Para combater esta degradação das condições sociais foram criadas algumas medidas de intervenção estatal implementadas por Otto Von Bismarck, enquanto chanceler da Alemanha. Contudo, na Inglaterra e em França esta intervenção ficou a cargo de algumas entidades patronais mais preocupadas com as condições de vida degradantes dos seus trabalhadores. Neste âmbito sobressaiu, na Inglaterra, Joseph Rowntree (1836-1925), um religioso protestante coproprietário de uma fábrica de chocolates, empenhado na promoção do pacifismo e na filantropia, que desenvolveu uma significativa atividade de promoção do bem-estar dos trabalhadores dentro e fora da fábrica (Silva & Reis, 2018). Esta perspetiva de criar condições minimamente

adequadas aos trabalhadores dentro e fora do contexto da atividade fabril, dando recomendações sobre práticas laborais e de vida em zonas urbanas, traduziu-se em um misto de indicações sobre higiene e segurança no trabalho e de assistência social, sendo dados, neste sentido, os primeiros passos no despertar de consciências para esta questão (Silva & Reis, 2018).

Uma segunda etapa da evolução da GRH, seguiu-se à 1ª guerra mundial (1914-1918), e foi marcada por uma ascensão dos movimentos comunistas, influenciada pela revolução soviética de 1917. A Alemanha, sentindo-se ameaçada pela ação dos sindicatos, manifestamente inspirados em ideais comunistas, sentiu a necessidade de redigir um primeiro texto constitucional a reconhecer o Estado Social denominando-o “Constituição do império alemão”, datada de 1919, que veio a ser implementada por Weimar. Este Estado Social manifestava-se preocupado com o bem-estar da população em geral e, no que refere ao âmbito organizacional, defendia que a titularidade do capital não conferia apenas direitos, mas implicava necessariamente deveres sociais. É nesta fase que decorre também a divisão do trabalho e o pagamento de prémios de desempenho (Silva & Reis, 2018).

Após a 2ª guerra mundial (1939-1945), temos a terceira etapa que marca a evolução da GRH surgida como resultado da pressão social, incutindo a afirmação do Estado Social democrático, sob a designação de “Estado de Bem-estar” (*Welfare State*). No que se refere a Portugal e a Espanha, a efetivação desta realidade surgiu depois dos anos de 1970. Como consequência dessa pressão, fortaleceu-se a necessidade de desenvolver o direito do trabalho, focando a proteção do trabalhador, tendo por base o pressuposto de que, este, é o elemento mais frágil na relação com o proprietário dos meios de produção, e refletindo judicialmente a importância significativa dos valores sociais que estão para lá do interesse da empresa em maximizar a rentabilidade do capital investido. Esta proteção jurídica do trabalhador e o respetivo desenvolvimento do direito do trabalho levou à dinamização das relações coletivas de trabalho, intensificando fulcralmente o relacionamento entre a entidade patronal e os trabalhadores. No que diz respeito a Portugal, este processo intensificou-se ainda nos anos de 1980, traduzindo-se em mais e maiores departamentos de recursos humanos, e numa maior clarificação das funções de cada colaborador, o que resultou num colaborador mais qualificado (Silva & Reis, 2018).

A quarta etapa histórica da GRH surge nos anos de 1970, tendo como contexto vários problemas de fundo no funcionamento das economias da Europa ocidental. O aumento do

desemprego e a consequente precariedade laboral enfraqueceu o poder negocial dos trabalhadores, tornando mais permissivos os ataques ao Estado Social (*Welfare State*). Na sequência desta ofensiva ao Estado Social passou a enfatizar-se uma abordagem mais segmentada da força de trabalho e, por conseguinte, a valorização de um projeto profissional pessoal ganhou novo enfoque em detrimento da convenção coletiva de trabalho. Esta desvalorização do coletivo acarretou também um discurso de desvalorização da avaliação do valor das funções, que passaram a ser vistas como mais impessoais e assentes numa base de pagamento em favor daquilo que o indivíduo realiza no desempenho de uma função. A abordagem adotada passou, por conseguinte, a defender e exaltar a avaliação do desempenho individual. Nesta etapa aumentou substancialmente a precariedade laboral e aumentaram as pressões no sentido de uma configuração mais livre do tempo de trabalho em termos de mobilidade funcional, sendo a flexibilidade laboral um tema recorrente em termos cronológicos junto com o montante de remuneração devido pelo exercício de um determinado trabalho/função (Silva & Reis, 2018).

II.4 – A Motivação no trabalho

II.4.1 – O conceito de Motivação laboral

Desde o século XXI, e tendo por contexto a aceleração dos processos de globalização que desencadearam constantes transformações sociais, a nível tecnológico, e numa ótica organizacional, que o ser humano e os seus comportamentos continuam a despoletar interesse, o que tem originado inúmeros estudos. Neste sentido, compreende-se o crescimento das investigações que têm surgido sobre a motivação providas de várias áreas do saber, tornando o conceito pluridisciplinar.

Para o pleno desempenho no trabalho e a convivência em sociedade o ser humano necessita de se sentir motivado, pois tal caracterizar-se-á por um anseio em concretizar diversas atividades da melhor forma possível, inovando e desenvolvendo novas aptidões para atuar com imperturbabilidade e criatividade face a situações inesperadas (Silva & Reis, 2018).

O termo motivação, etimologicamente, significa a “ação de pôr em movimento” e deriva do latim *motu*, que significa movimento, e *movere* que exprime a ação de mover. A motivação é um comportamento que visa atingir um objetivo, sendo que este comportamento pode depender de diversos aspetos, como por exemplo de satisfazer as necessidades do organismo,

ou até mesmo resultar de processos de aprendizagem (Pereira, 2004). Segundo Mondy, Sharplin e Premeaux (s.d), citados por Matos (2013), a motivação pode ser definida como “a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização” (p. 38). Para Luthans (2006), citado por Silva e Reis (2018), a motivação é “um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou necessidade que ativa um comportamento ou um impulso orientado para um objetivo ou incentivo” (p. 78). Matos (2013), refere que a motivação é como uma força propulsora que leva um indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos. Esta, pode ainda ser entendida como uma energia que existe no íntimo de cada pessoa e que a impele para a ação, por conseguinte, a motivação traduz-se no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Não obstante, para Neves (2002), citado por Matos (2013), não é possível observá-la diretamente, ou seja, só podemos inferir os motivos e os resultados da mesma. Segundo Silva e Reis (2018), “a motivação combina três perspetivas: a direção do comportamento; a força da resposta (reforço), uma vez escolhido o curso de ação; a persistência do comportamento” (p. 78). Já para Nohria, Groysberg e Lee (2008), citados por Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016), os grandes motivadores humanos são: “adquirir, relacionar-se, compreender e proteger-se” (p. 117). Para estes autores as necessidades fundamentais são satisfeitas através do que designam por “alavancas”, que são: “os sistemas de recompensa, a cultura organizacional, o desenho do trabalho e gestão do desempenho e os processos de afetação de recursos” (Nohria, Groysberg & Lee, 2008, cit. por Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016, p. 117).

Para Koontz (1998), citado por Matos (2013), a motivação implica que tenhamos um conjunto de impulsos,

Desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar de forma desejada. (p. 38)

O comportamento envolve formas complexas na sua manifestação visível, nomeadamente a motivação (Skinner, 1974). De um modo geral, a motivação pode ser entendida como tudo aquilo que impulsiona o indivíduo para agir de uma determinada forma, originando uma orientação para um comportamento particular, sendo este impulso de agir originado por

diversos fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo. A motivação pode ser intrínseca, estando ligada ao que cada pessoa pretende da vida, sendo, portanto, um conceito endógeno. Segundo esta abordagem estar motivado é sentir-se bem com a atividade realizada, obtendo satisfação em realizar a mesma. Já a motivação de origem extrínseca implica um comportamento planeado ou adaptado, tendo em conta recompensas ou punições, e nesse sentido decorre de incentivos ambientais e das suas consequências, e como tal, o prazer ou a satisfação advém do resultado da atividade e não da realização da mesma (Silva & Reis, 2018).

Num estudo feito em 2013, pela Gallup, concluiu-se que haveria cerca de 65% de trabalhadores portugueses desmotivados. A gestão da motivação é uma das atribuições primordiais de qualquer gestor de pessoas, onde o ponto fulcral estará na relação entre a produtividade e a energia psicológica vivenciada entre os membros da organização, tendo a gestão como objetivo que estes não percam esta formação condutora da ação (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016). Desta forma, entendendo-se que a motivação se apoia na necessidade de compreender o processo motivacional, é necessário perceber quais os fatores que geram determinados comportamentos. Assim, a base do processo está em definir uma necessidade para que o indivíduo possa escolher os comportamentos mais ajustados para alcançar esse objetivo pré-definido. O que resulta do esforço desenvolvido pode ter como fim uma recompensa interna ou externa, mas também uma punição.

A figura 1 (página seguinte) representa o modelo do processo motivacional, em que a necessidade insatisfeita é o ponto de partida para que o indivíduo escolha um comportamento de forma a obter o objetivo para a necessidade ficar satisfeita.

A motivação pode ser fomentada mediante práticas de gestão e liderança com medidas concretas adequadas à gestão de pessoas, “não se motiva do mesmo modo um colaborador com grande necessidade de sucesso e um com grandes necessidades sociais, de afiliação e de pertença” (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016, p. 116). Como os fatores motivacionais são diversos, podem ser classificados como: primários (fisiológicos, biológicos); gerais (sem base biológica demonstrável); e secundários (aprendidos ou sociais).

Os motivos de categorização primária podem resultar de algum suprimento do meio, o que poderá levar a uma necessidade fisiológica (fome, sono, sede, etc.); encontramos nesta

categoria também os motivos que resultam de uma experiência negativa e que, portanto, tenderão a ser evitados (dor), e ainda os que dizem respeito à manutenção da espécie.

Os motivos de categorização geral estão relacionados a atividades instintivas e podem incluir os que dizem respeito à competência, manipulação, afetividade, etc. Por fim, os motivos secundários apresentam uma grande variação individual e comunitária, deles são exemplo: a motivação pelo poder; o êxito; a segurança; o *status*, ... (Pereira, 2004).

A relação entre cada um destes fatores determinantes do comportamento é de natureza multiplicativa, pois o nosso comportamento é determinado pela influência conjunta e na forma como estes se combinam numa relação de influência mútua, sendo que é esta interação que torna o comportamento evolutivo, diligente e construtivo (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

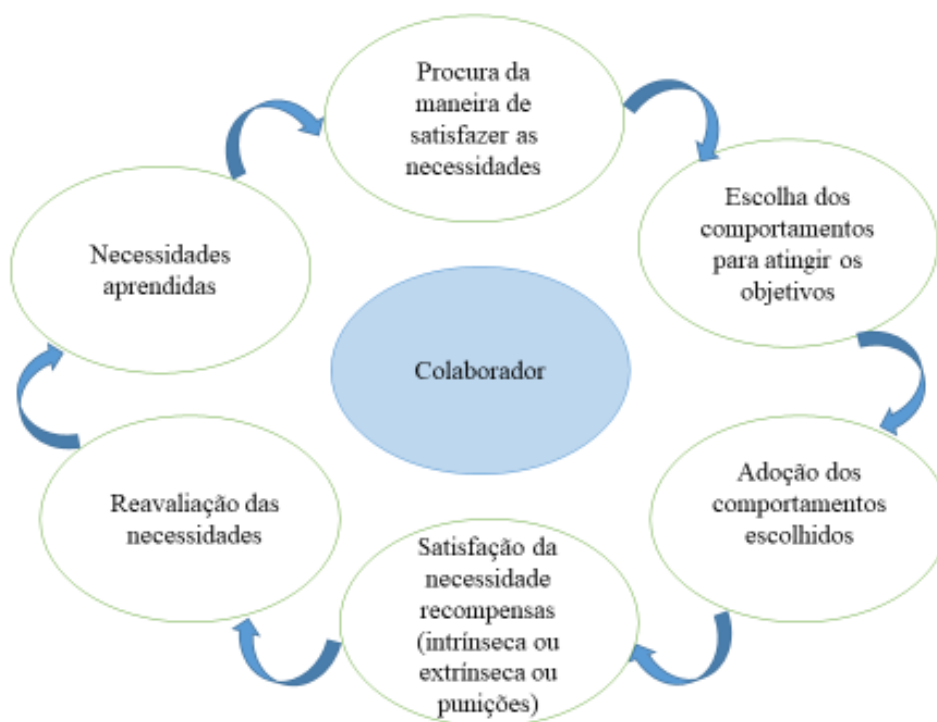


Figura 1 – Modelo do processo motivacional

Fonte: Chiavenato (2009).

No que diz respeito ao contexto organizacional, a presença da motivação nos colaboradores é uma diligência indispensável para entender a interdependência entre as pessoas e a organização, não esquecendo as demais questões ligadas à socialização organizacional. Nesse sentido, é relevante que a organização formule o que pretende enquanto organismo

social e, em que medida o seu propósito de vida alcança sentido. Ainda que este mesmo propósito encontre vicissitudes e contrariedades, o mesmo pode explicar o êxito de algumas organizações em detrimento de outras. Assim, a organização deve espelhar as finalidades e os objetivos, sendo que os mesmos devem ser percebidos e, por isso, implicitamente plasmados no comportamento de todos os colaboradores. Esta percepção é tanto mais difícil de ser assimilada pelo colaborador quanto mais a estrutura organizacional o separar dos quadros superiores (Pereira, 2004). Por conseguinte, e como nos diz Pereira (2004) nos diversos estudos que realizou sobre a temática, o resultado consistentemente aponta para a mesma conclusão: “as pessoas parece que não sabem o que estão a fazer nos seus postos de trabalho!” (p. 215). Segundo o mesmo autor, não raras são as vezes em que os colaboradores não percebem a dimensão do seu contributo para a organização, quer seja numa vertente social ou cultural.

O clima organizacional é resultado de uma pluralidade de aspetos que intervêm em graus e níveis diversos, tais como: o tipo de tecnologia utilizada na organização; as políticas e os objetivos estratégicos organizacionais; os comportamentos que são encorajados ou sancionados; apenas para referir alguns.

Segundo um estudo de Stephen Covey, realizado pela empresa *Haris Interactive*, com 23 mil colaboradores a tempo integral de diversos ramos de atividade, desde a indústria automóvel, a comunicação, a educação, o comércio a retalho, entre outros, mas também em áreas funcionais fundamentais, como executivas, que pretendeu caracterizar o clima organizacional e perceber os níveis de motivação dos colaboradores, os seus pensamentos e até as suas percepções sobre o contexto organizacional, apurou-se que: apenas 37% dos participantes do estudo entendiam de forma clara o que a organização pretendia e porquê; apenas um em cada cinco colaboradores estava motivado quer com a equipa, quer com os objetivos da organização, sendo que também apenas igual número de colaboradores conhecia de forma clara as suas tarefas e a relação destas com os objetivos da organização; apenas metade dos colaboradores se sentia satisfeito com o que conseguiu produzir no final de uma semana de trabalho; apenas 15% sentiam que trabalhavam num ambiente pautado pela confiança e apenas 7% sentiam que na sua organização havia uma comunicação propícia a novas ideias e respeitadora de opiniões diferentes (Covey, s.d, cit. por Fachada, 2018).

No ambiente organizacional constata-se novas configurações decorrentes das mudanças das relações no mundo do trabalho e, por conseguinte, a maior complexidade das organizações centra-se na sua constituição humana e social e nos seus aspetos relacionais.

As organizações necessitam de investir e melhorar: a comunicação, tornando-a mais clara, objetiva, fidedigna e verificável. Segundo Kunsch (2018), a comunicação dentro de uma organização, deve ser entendida numa perspectiva holística, por conseguinte é necessária a compreensão da sua importância nos processos simbólicos, nos relacionamentos grupais (valorizando as práticas comunicativas do quotidiano), não valorizando apenas a comunicação institucional, e a comunicação interna ou administrativa. Destarte, a comunicação deve deixar de ter apenas uma dimensão tática para elencar a extensão estratégica, que precisa de levar em conta a questão humana, agregando e valorizando as pessoas. Segundo Teixeira (2017), a comunicação é o processo de transferência de ideias, conhecimentos ou sentimentos entre os colaboradores, sendo que este autor considera que será difícil conceber como é que os objetivos de organização podem ser atingidos sem comunicar. Por conseguinte não será exagero referir, que os gestores que obtêm maior sucesso, em grande parte o devem à sua capacidade de comunicar. Autores das áreas do comportamento têm demonstrado que a motivação dos trabalhadores é impossível sem uma comunicação eficaz. Já os trabalhadores têm a necessidade de conhecer bem quais os objetivos das organizações, devendo aliás participar na sua definição, saber o deles se espera, bem como ser ouvidos e entendidos pelos seus superiores e entendidos pelos mesmos, nesse sentido tal não for conseguido significa que há significativas barreiras à comunicação.

Tendo em conta as exigências da sociedade, um sentido diferenciador entre as organizações é o grau de comprometimento organizacional, que, segundo Dias e Paraíso (2011), explana os diversos tipos de relacionamentos e vínculos existentes, sendo uma força estabilizadora ou facilitadora que dá direção ao comportamento individual. Nesse sentido, para que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados com o trabalho que desenvolvem e com os objetivos da organização, estes, devem por eles ser conhecidos, assim como as tarefas que a cada um cabe realizar. Desta forma, os objetivos devem ser atingíveis e cada colaborador deve sentir que contribui para o desenvolvimento da organização, devendo ser promovida a meritocracia, para que os colaboradores sintam que são reconhecidos pelo seu trabalho.

Por norma, os indivíduos mais comprometidos com as organizações, nelas permanecem por mais tempo, empenham-se na realização do seu trabalho e na obtenção dos objetivos da

organização. Nesse sentido, quando uma recompensa é atribuída e supera as expectativas do colaborador, este, motivado por um sentimento de dívida para com a organização, irá recompensá-la melhorando o seu desempenho, havendo uma maior propensão para a partilha de conhecimento, cooperação e inovação. Já no oposto, o colaborador que se sente injustiçado no reconhecimento do seu desempenho dificilmente se disporá a fazer mais do que aquilo a que é obrigado. Este comprometimento afetivo para com a organização, baseado em trocas socioemocionais, inclui obrigações de lealdade, confiança, desenvolvimento profissional e segurança em relação ao posto de trabalho. É imprescindível, no entanto, não descuidar os riscos que podem decorrer de uma abordagem que enfatize exclusivamente o desempenho individual, pois pode resultar no destaque de apenas um indivíduo, como se o mesmo fosse a “estrela da companhia”, o que prejudica o trabalho de equipa, levando a uma competição interna destrutiva e dificultadora de aprendizagem (Dias & Paraíso, 2011). É imperativa a promoção de valores como a responsabilidade, honestidade, confiança, imparcialidade, motivação, entre outros, que coadjuvam e potenciam ou reprimem um certo padrão comportamental, incitando à adoção de comportamentos adequados, numa lógica de gestão de pessoas.

Segundo Lana e Ferreira (2007), “a partir do momento em que as competências possuídas pela organização são consideradas estratégicas para sua diferenciação competitiva, a valorização dos funcionários ganha uma maior importância” (p. 8). Neste sentido, numa gestão de ótica de valorização dos seus colaboradores, podem gerar-se destacados benefícios desta relação de causa e efeito, dinâmica e complexa, tornando-se importante que haja um comprometimento entre a organização e os colaboradores.

O estudo sobre a motivação permite entender o comportamento humano e, segundo Matos (2013), a motivação está estritamente dependente da intensidade dos seus motivos, sendo que estes podem ser necessidades ou desejos provenientes do indivíduo e dirigidos a determinados objetivos. Claro que para uma ampla compreensão dos processos que lhes estão relacionados, é fundamental orientar a nossa reflexão para diversas variáveis como sendo fenómenos motivacionais, nomeadamente: “a energia humana que suscita o comportamento; a direção que dirige o esforço (*goal orientation*); e a manutenção ou sustentação que preserva e reforça o comportamento (*systems orientation*)” (Matos, 2013, pp. 37, 38).

II.4.2 – Teorias motivacionais

Ao longo do século passado, foram diversas as teorias e abordagens sobre a motivação no ser humano. Os primeiros estudos sobre esta temática surgiram no início do século XX, quando o engenheiro norte-americano Taylor estudava a produtividade dos trabalhadores de várias empresas. Este adotou a ideia de que o dinheiro era o único motivador dos trabalhadores e que, por conseguinte, estes deviam ser cuidadosamente preparados para executarem as suas tarefas e serem recompensados pela sua produtividade.

Nas décadas de 1920-1930, Mayo (professor de Harvard), em conjunto com a sua equipa, estudou a influência que as modificações do ambiente físico do trabalho exercem na produtividade, tendo em conta um estudo de caso. Este estudo resultou no chamado “efeito de *Hawthorne*” no qual os investigadores referem que o grupo de trabalho pesquisado aumentava a sua produtividade independentemente do ambiente físico de trabalho, sendo que era o nível de atenção prestada ao grupo o fator determinante para o aumento da produtividade. Por conseguinte, para Mayo, o desempenho do trabalhador depende mais da dinâmica social do que dos métodos de trabalho (Silva & Reis, 2018).

As teorias motivacionais tentam dar resposta às questões “o que motiva as pessoas e o que é estar motivado”? Como funciona o processo motivacional? A motivação decorre de aspetos ou características pessoais ou resulta da interação de fatores situacionais? Estas questões devem ser entendidas como tentativas continuadas e crescentes para identificar aspetos que podem potenciar vivências satisfatórias no ambiente de trabalho, e quais os fatores que lhes estão associados e que impelem a um determinado comportamento. O objetivo é minimizar questões ou problemas cujo contributo se traduza num baixo nível de motivação, incidindo os estudos em aspetos como a forma de organização da tarefa, o estilo de chefia ou a forma de recompensar o trabalhador.

Para facilitar a sua categorização, as teorias motivacionais que refletimos classificar-se-ão de acordo com três grandes abordagens do ponto de vista da motivação em contexto organizacional. Assim: as **teorias do conteúdo** estão relacionadas com fatores intrínsecos à pessoa e que a impelem, encaminham, suportam ou neutralizam o comportamento (necessidades específicas motivadoras das pessoas); as **teorias do processo** estão relacionadas com aspetos extrínsecos, descrevendo e analisando o processo pelo qual um determinado comportamento é ativado, orientado, mantido ou estagnado por estímulos externos ao indivíduo; e as **teorias do reforço** baseiam-se nas consequências do

comportamento bem ou mal sucedido (Silva & Reis, 2018). No quadro que se segue, sistematizamos as teorias da motivação pela ordem supracitada (conteúdo, processo e reforço).

Tabela 1 – Quadro de categorização das teorias

Classificação das teorias	Teorias da Motivação
Teorias do conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria de Hierarquia das necessidades de Maslow • Teoria dos dois fatores de Herzberg • Teorias do X e Y de McGregor • Teoria ERG de Alderfer • Teoria das Necessidades adquiridas de McClelland
Teorias de processo	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Equidade de Adams • Teoria da Definição de Objetivo de Locke • Teoria das Expetativas de Vroom
Teoria de reforço	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria de Reforço de Skinner

Fonte: Silva & Reis (2018)

A teoria de Maslow (1908-1970) assenta sobre o pressuposto de que as necessidades estão organizadas segundo uma hierarquia de importância e de influência, criando graficamente uma pirâmide de cinco níveis, em que no topo estão as mais sofisticadas e na base as necessidades mais elementares. Seguindo esta lógica, temos por ordem decrescente, no topo as necessidades de Autorrealização, seguindo-se a Estima, a Pertença, as Sociais, a Segurança e, na base da mesma pirâmide, as necessidades Fisiológicas, consideradas as mais elementares. Esta teoria considerava, ainda, que as 3 primeiras eram necessidades secundárias e as últimas 2 eram necessidades primárias.

As necessidades de autorrealização dizem respeito à realização do próprio potencial do indivíduo e de uma forma contínua, numa perspectiva de evolução; as necessidades de estima dizem respeito à necessidade da autoapreciação, de segurança nas capacidades individuais, de *status* social e de aceitação social; as necessidades sociais estão associadas à amizade e ao amor; as necessidades de segurança consubstanciam-se na necessidade de proteção; e por fim, as fisiológicas estão elencadas nas necessidades de alimentação, sexual, de descanso, de abrigo, etc.

Segundo Maslow, quando estiverem satisfeitas as necessidades de um nível, surgirão automaticamente outras do nível superior e, por conseguinte, só quando as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem satisfeitas é que teremos presente a motivação para participar na vida social (Silva & Reis, 2018).

Segundo a Teoria dos dois fatores de Herzberg (1923-2000), a motivação deve-se aos fatores higiênicos e aos motivacionais. Assim, os fatores higiênicos, extrínsecos ou de ambiência são os que se encontram no ambiente que envolve os indivíduos e no contexto onde o mesmo desenvolve a sua atividade profissional. Se estes fatores existirem evitarão a insatisfação dos trabalhadores, ainda que estes não o sintam de forma consciente. No que se refere aos fatores motivadores, intrínsecos ou valorizantes são os que estão relacionados com o conteúdo da função que o trabalhador desempenha visto que, a sua presença resulta na satisfação dos trabalhadores. Estabelecendo uma correspondência entre a teoria de Herzberg e a teoria de Maslow, os fatores higiênicos dizem respeito às necessidades primárias e sociais, ou seja, às necessidades mais básicas, e os fatores motivadores referem-se às necessidades secundárias (Silva & Reis, 2018).

As teorias do X e Y de McGregor (1906-1964) postulam características mentais opostas para o ser humano, assim as hipóteses de Y encontram oposição em X, como passamos a descrever. As hipóteses de Y em relação ao trabalhador são:

- a) O esforço mental e físico é natural como o jogo e o repouso; por conseguinte, segundo esta teoria, por norma o ser humano não é avesso ao trabalho;
- b) Os trabalhadores desde que empenhados a atingir os objetivos sabem dirigir-se e controlar-se;
- c) A melhor recompensa que um trabalhador pode ter e que o motiva, é a possibilidade de satisfazer as necessidades de autorrealização;
- d) Por norma o ser humano não só aprende a aceitar as suas responsabilidades, como também a procurá-las;
- e) Há muito mais pessoas a procurar a resolução de conflitos organizacionais do que a criá-los;
- f) As potencialidades do ser humano atualmente não são inteiramente aproveitadas.

As hipóteses da Teoria X, em relação ao trabalhador, são o oposto às da teoria Y, como: aversão ao trabalho; a incapacidade de autogestão e de autocontrolo; desejar exclusivamente a satisfação das necessidades primárias; ser uma fonte de problemas organizacionais e ser incapaz de desenvolvimentos. Se consideramos a teoria X como sendo válida, teremos que considerar a adoção da gestão baseada em incentivos económicos. Por outro lado, se

consideramos que a teoria Y é mais válida devemos adotar uma gestão mais participativa (Silva & Reis, 2018).

A Teoria ERG de Alderfer, à semelhança da Teoria de Maslow, defendeu que um determinado nível de satisfação das necessidades gera motivação para serem satisfeitas as necessidades de nível imediatamente superior. No entanto, Alderfer considerava apenas a existência de 3 níveis: de existência, de relacionamento, e de crescimento.

Este autor admitiu a possibilidade de o ser humano se sentir motivado para alcançar as necessidades de diferentes níveis. Além disso, a frustração na satisfação das necessidades de um nível conduz à reativação das necessidades de um nível inferior, denominado como o princípio de frustração-regressão. Como por exemplo, “os trabalhadores que viram frustradas as suas expectativas de maior autonomia e responsabilidade, declararam que ter amigos no trabalho e encontrar-se com eles fora da organização era das situações mais importantes da sua experiência” (Silva & Reis, 2018, p. 86).

No quadro que se segue apresentamos a comparação entre a teoria de Maslow e a de Alderfer.

Tabela 2 – Comparação entre a teoria de Maslow e a de Alderfer

Necessidades de Maslow	Necessidades de Alderfer
<ul style="list-style-type: none">• Fisiológicas• Segurança	<ul style="list-style-type: none">• Existência
<ul style="list-style-type: none">• Sociais• Estima	<ul style="list-style-type: none">• Relacionamento
<ul style="list-style-type: none">• Autorrealização	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento

Fonte: Silva & Reis (2018)

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland resulta de mais de trinta anos de investigação empírica, nos anos de 1960, sobre a motivação social, indo encontrar ancoragem teórica a Freud e Erickson, no que concerne à psicologia social. Este autor aborda vários fatores que condicionam positiva ou negativamente a motivação, considerando que há necessidades adquiridas ao longo da vida, decorrendo da constante interação do indivíduo com o meio envolvente (Pereira, 2004).

O motivo do êxito, segundo este autor, está inteiramente ligado ao que nos é inculcado na infância, estimulando a capacidade de fantasiar como, por exemplo, através dos contos infantis. Esta perspectiva foi mesmo mensurada através da relação existente entre mitos, lendas a que a criança está exposta em vários países do mundo, fazendo posteriormente uma previsão de vinte cinco anos sobre o desenvolvimento económico desses mesmos países. Os resultados demonstraram que as suas previsões eram bastante plausíveis (Pereira, 2004).

McClelland considera a existência de três motivos implícitos ao comportamento social como: a necessidade de realização; as necessidades de afiliação; e as necessidades de poder.

Na necessidade de realização, a motivação está implícita na vontade de atingir algo que é difícil, exige que se dominem tarefas de algum grau de complexidade e que envolvem um maior nível de risco. Geralmente, são pessoas com espírito criativo e inovador e ambicionam realizar algo que nunca tenha sido realizado. No que se refere à Necessidade de Afiliação, os indivíduos que sentem esta necessidade desejam ter relacionamentos pessoais mais próximos ou uma interação social, sem conflitos, e com fortes amizades. Se ocuparem lugares de chefia, pode ocorrer uma dificuldade na avaliação objetiva dos seus subordinados, precisamente devido a esta proximidade no relacionamento. No que diz respeito às Necessidades de Poder, as pessoas que sentem este tipo de necessidade desejam dominar ou controlar, gostam do domínio e de controlar os outros e, por conseguinte, pretendem cargos de liderança onde alcancem prestígio e renome. Para este autor, todas as pessoas possuem estas necessidades, mas em graus diferentes, destacando-se umas necessidades em relação a outras. Seguindo esta lógica de pensamento é comum encontrar nos executivos de topo a Necessidade de poder muito vincada, mas pouca Necessidade de Afiliação (Silva & Reis, 2018).

Enquanto as teorias do conteúdo que acabamos de descrever centram o foco analítico nas necessidades e incentivos que estão na origem do comportamento humano, as teorias do processo, que a seguir explanamos, analisam os procedimentos mentais que ocorrem e que levam o indivíduo a sentir-se motivado e escolher uma ação entre várias opções.

No que se refere à teoria da Equidade de Adams, esta foi desenvolvida em 1962, baseada na percepção que cada colaborador tem sobre a justiça relativamente ao contexto laboral, no sentido de fazer corresponder os benefícios atribuídos numa situação, a outras situações análogas. Nesta perspectiva está muito presente o conceito de equidade, que transportada para o contexto laboral só existe se os colaboradores forem recompensados de acordo com o seu

mérito. Assim, é necessário perceber que tipo de percepção tem o indivíduo sobre equidade e qual o padrão de equidade que este utiliza para fazer essa comparação de dados, podendo ser o próprio colaborador, os colegas de trabalho dentro da mesma organização, ou outros colaboradores que exercem funções equivalentes noutras organizações (a comparação pode ser interna ou externa). Decorre uma situação de iniquidade quando o trabalhador tem noção dos seus *inputs* e dos seus *outputs* em relação à pessoa com quem se está a comparar, podendo esta iniquidade ser positiva, quando temos presente uma recompensa excessiva, ou ser uma iniquidade negativa quando a recompensa é entendida como insuficiente. Todas estas questões podem resultar em conflitos, pois, por norma, as compensações traduzem-se em componentes pecuniárias (Silva & Reis, 2018).

No que se refere à teoria de definição de objetivos de Locke e Latham, esta, baseia-se na premissa de que o comportamento é regulado por valores e objetivos, em que a fixação dos objetivos constitui a maior fonte de motivação. De acordo com os estudos levados a cabo, estes dois autores concluíram que se o colaborador estiver envolvido e comprometido com os objetivos organizacionais a possibilidade de ele os aceitar aumenta, influenciando positivamente a sua motivação e também o seu nível de desempenho. Se ocorrer a situação inversa, os níveis de frustração serão maiores e perceber-se-á a redução do seu desempenho.

O aumento do desempenho é, também, diretamente proporcional à dificuldade do objetivo, partindo do pressuposto de que a dificuldade do objetivo é superável (quanto maior for a dificuldade maior será também o desempenho do colaborador). Ainda que, segundo estes autores, seja importante definir objetivos quer individuais, quer grupais, sendo fundamental haver uma compatibilização destes, pois tal resultará num aumento do trabalho em equipa em prol de um objetivo específico. A lógica desta teoria desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham decorre da constatação de que a nossa vida é uma sucessão de objetivos, tendo os autores procurado identificar os objetivos que estimulam a atenção, o esforço e a persistência.

A mais importante de todas as conclusões trazidas por esta teoria foi o facto de os objetivos mais eficazes combinarem características que podem ser reunidas num acrónimo SMART (*specific, measurable, agreed, realistic e timed*). Segundo esta perspetiva teórica devem ser apresentados aos colaboradores objetivos concretos, específicos e desafiadores, percecionados como difíceis, mas alcançáveis e desejavelmente quantitativos. No entanto, para que se alcancem os resultados desejados, os objetivos devem ser aceites pelos

colaboradores, e para que esta aceitação ocorra será importante a participação conjunta dos colaboradores, sejam estes superiores ou subordinados. Esta participação conjunta poderá permitir o empoderamento psicológico, promovendo comportamentos desejáveis nos colaboradores. Ainda nesta perspectiva e para o sucesso no alcance dos objetivos definidos, será importante que o colaborador tenha *feedback* do seu esforço que o informe do seu progresso (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016)

Outra teoria, a da Expectativa, de Vroom, afirma que os objetivos são opções de cada um, bem como as expectativas de atingir esses mesmos objetivos, que são entendidas em função da motivação. Segundo este autor, o problema central da motivação está relacionado com as escolhas feitas, visíveis através dos vários comportamentos voluntários dos indivíduos. Por conseguinte, é razoável supor que a maioria dos comportamentos individuais no emprego é voluntária e conseqüentemente motivada (Vroom, 1964). O comportamento e o desempenho são, então, o resultado de uma escolha consciente de cada pessoa, podendo ser considerados uma mais-valia pelo indivíduo.

Segundo esta teoria, a motivação tem elencadas 3 forças: a expectativa; a instrumentalidade; e a valência. A expectativa é a percepção de que um determinado esforço conduzirá a um desempenho esperado. A instrumentalidade é a percepção de que existe uma relação entre o resultado intermédio e o acesso ao resultado final; no entanto, se o colaborador avaliar que não existe uma relação entre o seu desempenho (resultado intermédio) e uma recompensa (resultado final) a instrumentalidade será nula. No que se refere à valência, é o valor que cada indivíduo atribui às recompensas obtidas em resultado do seu desempenho, sendo importante que estas satisfaçam as suas expectativas. As valências, todavia, são subjetivas, pois uma determinada recompensa, por exemplo o dinheiro, poderá ser mais importante para uns colaboradores do que para outros (Vroom, 1964). No modelo seguinte apresentamos uma síntese gráfica do modelo das expectativas de Vroom.

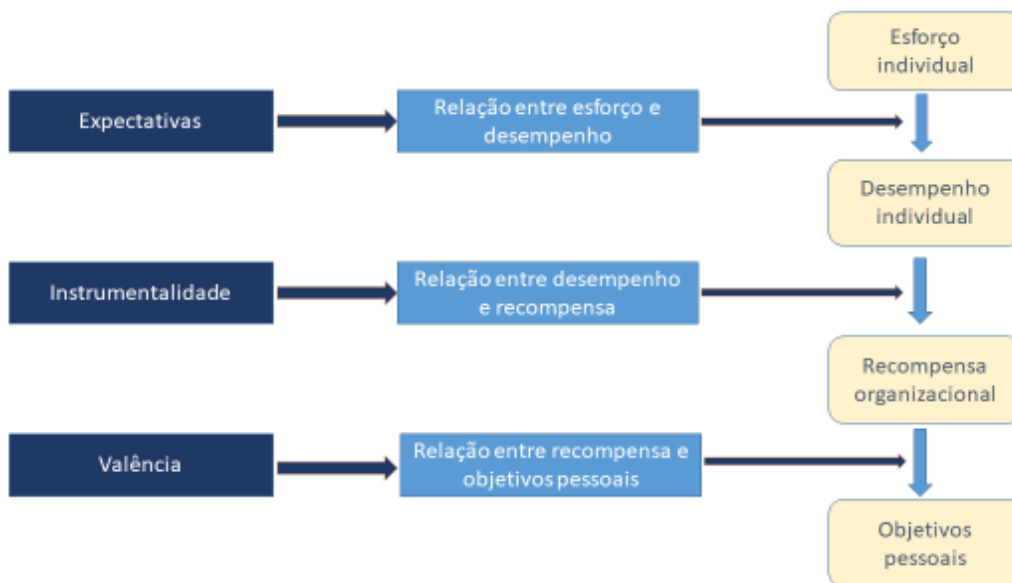


Figura 2 – Modelo das expectativas de Vroom

Fonte: Silva & Reis (2018)

No que se refere à teoria do Reforço de Skinner, que para muitos foi considerado o pai da psicologia comportamental, “esta baseia-se na ideia de que o comportamento que for objeto de recompensa tende a ser repetido com frequência” (Silva & Reis, 2018, p. 93). No oposto, o comportamento que receber castigo tenderá a ser eliminado e, nesse sentido, quando os indivíduos percebem que o seu desempenho é visto como satisfatório e que as consequências são positivas, ou seja, o que aparece como agradável aos sentidos e pode ser utilizado como um reforço positivo. No entanto, o comportamento pode ser mantido por longos períodos de tempo com pouca retribuição do esforço empreendido, tal sucede porque “os seres humanos são criaturas feitas de esperança e não genericamente ideados para conformar-se” (Skinner, 1974, p. 55).

Transportando para o nível organizacional, seguir esta perspectiva pode ser considerado como um fator motivacional, por conseguinte, a punição dos comportamentos não desejados devem ser evitados pois, tendencialmente, levará a comportamentos de opressão e até de revolta, tendo como resultado final a desmotivação. O reforço suscita a crença que o indivíduo será bem-sucedido, experimentando assim uma sensação de domínio de poder, aumentando assim o interesse pela atividade. Quando reforçamos uma pessoa, dizemos que lhe damos um motivo ou incentivo e, por conseguinte, dizemos que uma pessoa é altamente motivada quando ela age energeticamente (Skinner, 1974). Por oposto, quando o reforço não está presente, verifica-se uma perda de confiança, de certeza ou de sensação de poder. Em

vez disso, os seus sentimentos oscilam entre a falta de interesse, o desapontamento, o desencorajamento e uma sensação de impotência.

Este autor defendeu uma técnica de mudança do comportamento organizacional através de dois princípios: os indivíduos procedem da forma que pessoalmente acham mais compensadora, logo a gestão por recompensas pode exercer preponderância sobre a conduta. Para manter ou modificar o comportamento organizacional, Skinner (1974) definiu 4 estratégias: reforço positivo; reforço negativo; extinção; punição. O Reforço positivo consiste em proporcionar alguma recompensa associada a um comportamento desejado, desta forma, a possibilidade que esse comportamento ocorra futuramente é maior. A extinção envolve a retirada do reforço positivo de modo a que o comportamento indesejado deixe de se manifestar. Contextualizando como um exemplo, quando um subordinado tem um comportamento turbulento com o chefe, este pode ser desencorajado transferindo o desafiador para um grupo em que a permeabilidade a esses comportamentos seja menor. (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

No que se refere à punição, esta, é facilmente confundida com o reforço negativo, no entanto visa remover um comportamento recorrente ao passo que o reforço negativo gera o comportamento. Quando o comportamento é punido, vários estímulos são gerados, contudo, a pessoa tende a comportar-se da forma punível, mas evita a punição. Ora se o indivíduo age no sentido de evitar a punição, pode ser para evitar a vergonha ou o sentimento de culpa perante quem o rodeia, e não por conta dos seus sentimentos ou pelo facto de estes se terem modificado em relação ao comportamento que o levou a ser punido, por outras palavras, age em virtude das contingências punitivas às quais foi exposto. Em caso de punições severas, o resultado pode ser o de gerar no outro comportamentos que geralmente são entendidos como traços de carácter, podendo resultar numa deficiência mais crítica de reforço positivo que pode levar o individuo a uma maior vulnerabilidade e até à desistência (Skinner, 1974).

A punição tem implícito um grande inconveniente comparativamente ao reforço positivo pois mostra o que não deve ser feito, no entanto não refere o que deve ser feito. Por conseguinte, o seu uso dever ser realizado com especial cautela pois pode gerar comportamentos emocionais face ao agente de punição, pode transformar esse agente, que geralmente é um superior hierárquico, num estímulo aversivo, e, por fim, pode provocar no indivíduo uma rejeição generalizada do comportamento que esteve na origem da punição,

mesmo em situações em que esta ação fosse a adequada (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

II.5 – A Satisfação no trabalho

II.5.1 – O conceito de Satisfação laboral

No que se refere à satisfação laboral, esta, tem vindo a ser estudada desde os fins do séc. XIX e início do séc. XX, sendo a sua importância reconhecida nos finais do século passado. Este conceito começa a ser entendido como elemento preponderante no binómio explicativo da relação entre produtividade das instituições e realização pessoal dos seus elementos. Por conseguinte, tem sido muito investigada e a sua importância radica no facto de estar presente na vida de cada trabalhador, de uma forma generalizada, e consequentemente na sua qualidade de vida. Mesmo no século passado, quando o número de horas de trabalho representava quase tanto quanto o número de horas que os trabalhadores tinham livres, a preocupação com a satisfação no trabalho estava presente. Entendia-se que o homem devia estar satisfeito no local onde passava grande parte da sua vida (Rosado, 2012).

O aumento do interesse sobre esta temática da satisfação em contexto laboral, deve-se ao facto de esta ser considerada como causa, mas, também, como consequência de diversas variáveis organizacionais pertinentes. A satisfação pode ser consequência de trabalho motivador, como ser a origem de resultados desejados pela organização, como por exemplo de menos rotatividade voluntária, assim como de um menor absentismo, Alguns trabalhadores podem tirar grande satisfação da sua atividade profissional, enquanto outros podem considerar o seu trabalho bastante fastidioso. Segundo Myers (1999), citado por Matos (2013), esta diferença deve-se às diferentes expectativas que cada indivíduo tem e em que medida a componente profissional as consegue preencher ou não. Nesse sentido, a satisfação laboral está estreitamente ligada às expectativas do trabalhador e às suas motivações, como um ser holístico.

A satisfação tem sido sempre implícita ou explicitamente associada ao desempenho, e, como resultado do chamado Movimento das Relações Humanas, universalizou-se a ideia de que um trabalhador satisfeito promoverá uma maior produtividade, no entanto nem sempre é assim, pois esse aumento da produtividade pode ou não verificar-se. A presunção do nexo de satisfação – desempenho nem sempre tem correspondência com os resultados empíricos

(Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016). Uma outra perspectiva de encarar a satisfação refere que o trabalho por si só deve satisfazer o homem, entendendo que as organizações são para as pessoas e não o inverso (Pereira, 2004).

Como vimos anteriormente, o conceito de satisfação no trabalho está presente na literatura com uma relativa longevidade, no entanto a sua definição não é consensual. Nesse sentido, encontramos numerosas e variadas definições sobre a temática, ainda que algumas apareçam mais associadas à descrição das características ou à definição das consequências, do que à concreta definição do tema. Os autores que tentaram a sua conceptualização, acabam por associar este conceito de satisfação ao trabalho, mas numa perspectiva de construção psicológica, e, nessa condição, assumindo-a com sendo variável entre indivíduos tendo em conta as suas necessidades, expectativas, valores e atitudes (Rosado, 2012).

A satisfação no trabalho é com alguma frequência confundida com o conceito de motivação, atitude ou um estado emocional positivo, por conseguinte decorre a necessidade da distinção destes conceitos. Como anteriormente foi explanado, a motivação é a força, o motor que impele um determinado comportamento humano, já satisfação é como uma consequência desse mesmo comportamento ou atuação humana. Nesse sentido, a primeira antecede a ação enquanto a segunda é desejável que lhe suceda.

O conceito de satisfação no trabalho envolve uma atitude generalizada em relação a este e vê-se refletida nas atitudes enquanto trabalhador. Isso mesmo nos refere Locke (1976), citado por Rosado (2012), quando afirma que as “atitudes emergem como resultado das avaliações relativas ao trabalho ou fatores relacionados com o mesmo e constitui uma experiência subjetiva que traduz a componente afetiva e emocional das experiências individuais” (p. 29), ou seja podemos ter indivíduos com diferentes níveis de satisfação, e estarmos, ainda assim, perante a mesma situação profissional. Podemos, então, referir que se tivermos em conta uma abordagem unidimensional ou global, como nos diz Spector (1997), citado por Rosado (2012), a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho em geral. Já numa abordagem multidimensional da temática, esta é vista como efeito da conjugação de um conjunto de fatores do âmbito laboral em que a satisfação no trabalho é o resultado da relação de cada um destes fatores.

De acordo com Graça (2000), citado por Rosado (2012), podemos referir que a satisfação no trabalho resulta de uma avaliação que, com frequência, cada um de nós faz do grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais, ou seja,

quando um indivíduo obtém o que espera obter, seja dinheiro, segurança no trabalho, oportunidades de formação ao longo da vida ou desenvolvimento e reconhecimento de um projeto pessoal, os seus níveis de satisfação encontram-se mais elevados. Por conseguinte, o conceito de satisfação englobará um conjunto de variáveis que, conjugadas, geram um estado emocional positivo face ao trabalho e às experiências dele resultantes.

Taylor focou-se nos aspetos de maior remuneração e menor fadiga que, segundo ele, levavam ao aumento da satisfação e produtividade. No que diz às questões relacionadas com a fadiga e as condições do trabalho, estas, assumiram um maior relevo a partir da II Guerra Mundial, começando a ergonomia a dar os seus primeiros passos como disciplina, em estudos sobre barulho, iluminação e fadiga. Já Elton Mayo, através dos seus estudos, permitiu a análise dos efeitos das pausas de trabalho e incentivos na produtividade. Locke & Latham, 1990, focavam os aspetos como a monotonia, a fadiga, a supervisão e as condições de trabalho como condicionantes à satisfação no trabalho (Rosado, 2012).

A satisfação no local de trabalho pode advir de uma experiência laboral, do tipo de função que é executada, da relação com os colegas, da relação com os superiores hierárquicos, e, até mesmo, de questões salariais. Esta satisfação pode ser interna, quando a mesma resulta de satisfação ou gozo pessoal por realizar determinada tarefa, ou externa ao indivíduo, quando é o resultado de uma progressão na carreira profissional (Carrujo, 2014). Por exemplo, funções que requerem muita responsabilidade na sua execução, podem gerar insatisfação num indivíduo devido à tensão provocada, no entanto em outros trabalhadores essa mesma intensidade tem um efeito positivo, que se traduz num sentimento de maior satisfação pelo desafio que a realização de um determinado trabalho implica, existindo claras diferenças entre indivíduos e as suas reações (Matos, 2013). Segundo Brief (1998), citado por Matos (2013), a satisfação no trabalho é “influenciada diretamente pelo modo como os indivíduos interpretam o seu trabalho e essas interpretações são influenciadas tanto pelas suas personalidades como pelas circunstâncias objetivas dos seus trabalhos” (p. 56).

Os estudos sobre a satisfação laboral podem ser agrupados em torno de três grandes perspetivas de investigação:

Modelos centrados no indivíduo, que procuram identificar a influência das características individuais no nível de satisfação laboral das pessoas; modelos centrados nas situações, que analisam as relações entre o contexto de trabalho ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação e, os modelos centrados nas interações, que tentam perceber de que forma as características individuais e as características da situação se

combinam para explicar a (in) satisfação dos indivíduos. (Cunha et al, 2007, cit. por Carrujo, 2014, pp. 7, 8)

Para Spector (1997), citado por Matos (2013), os antecedentes da satisfação no trabalho podem assentar em dois pressupostos, o primeiro refere-se ao ambiente laboral e aos fatores que lhe estão associados, disso são exemplo a relação com os colegas, o respeito com que são tratados, a natureza das suas funções e até as recompensas. Já o segundo aspeto que antecede a satisfação laboral, segundo o autor referido, diz respeito aos fatores individuais, de personalidade do indivíduo e até experiências profissionais anteriores. Destarte, e segundo Matos (2013),

É difícil os colaboradores executarem bem o seu trabalho quando tomam consciência de que as recompensas não são satisfatórias. As pessoas podem acreditar que são capazes de executarem bem (*confidence*) e que as recompensas virão em função do desempenho (*trust*), mas não estarão motivadas se acreditarem que as recompensas não serão satisfatórias. (p. 56)

A satisfação e a insatisfação não afetam apenas a produtividade, têm influência na imagem da organização, no recrutamento de novos colaboradores, e na sua capacidade de adaptação em momentos críticos. Para dar um exemplo, nos Estados Unidos da América (EUA) procedeu-se à redução dos efetivos das forças armadas chegando a atingir o número de 1 milhão de homens em 1994, no entanto foram acauteladas medidas para atenuar os efeitos negativos de quem ficou desempregado, mas também para gerir os efeitos dos que ficaram nas fileiras. No caso concreto português, ocorreu uma situação semelhante, conhecida como a “lei dos coronéis”, que não tendo assegurado as mesmas precauções provocou efeitos consideráveis na motivação daqueles que ficaram (Pereira, 2004).

A insatisfação laboral, do ponto de vista individual, pode, como consequência, levar ao descontentamento e, por fim, à saída, a título definitivo, da organização. Por outro lado, podemos ter indivíduos que permanecem na organização, mas expressam o seu descontentamento e experimentam a introdução de mudanças no seio da mesma. A permanência na organização não implica a lealdade para com a organização, sendo que o comportamento do colaborador pode traduzir-se, essencialmente, em passividade e culminar em negligência e abnegação generalizadas pelas suas funções. O nível de absentismo também pode ser um bom indicador de satisfação laboral, assim como os comportamentos de cidadania organizacional: “os indivíduos mais satisfeitos e com afeto positivo tenderão a exhibir mais frequentemente comportamentos de cidadania organizacional e, portanto,

tenderão a ser mais prestáveis” (Carrujo, 2014, p. 9). Nesse sentido, podemos referir que o clima organizacional influencia o comportamento das pessoas na organização, no entanto nem todos quantos nela trabalham sentem ou percebem o clima do mesmo modo.

É a motivação que nos permite refletir sobre a satisfação ou insatisfação, pois estas resultam do que acontece com a necessidade experimentada. Assim, ter um emprego em princípio satisfará as necessidades básicas do próprio e da família, mas poderá não satisfazer as necessidades de ordem superior. Deste modo, a satisfação no trabalho, parece ser uma condição indispensável ao bem-estar dos trabalhadores, produzindo, nestes, comportamentos consonantes com os objetivos da organização da qual fazem parte. Já o oposto, a insatisfação gera instabilidade no trabalhador, instigando-o a assumir condutas destrutivas para a organização. É comum pensar-se que o trabalhador que mais se projeta nas suas funções e que maior apego sente pela organização em que se insere é também o mais motivado a produzir (Mitchell, 1987, cit. por Rosado, 2012, p. 28).

Ao nível das organizações modernas, a satisfação dos funcionários é considerada um elemento de competitividade, defendida, inclusive, como diferencial estratégico. Como tal, podemos definir a satisfação como sendo um estado emocional agradável resultante de um trabalho ou experiências de trabalho.

CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO

A metodologia apresenta-se como um conceito multidimensional, o que torna difícil a sua concetualização, não obstante, pode afirmar-se que a metodologia diz respeito à forma de realizar a investigação. Neste sentido, de forma genérica, a metodologia tem como função “velar pelos métodos, assinalar os seus limites e alcance, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos e estratégias mais adequadas para a investigação” (Latorre et al., 1996, cit. por Coutinho, 2015, p. 24). Outros autores atribuem-lhe, ainda, uma função pragmática, crítica e reguladora de todo o processo de investigação, afirmando que a mesma é um “plano de ação, processo e desenho da escolha e uso dos métodos” (Crotty, 1998, cit. por Coutinho, 2015, p. 24).

A metodologia questiona os fundamentos dos métodos e, por essa via, auxilia-nos na compreensão do processo de investigação numa perspetiva global. Esta, tem sempre um sentido mais amplo pois questiona as escolhas do investigador e o que está por detrás das mesmas, tendo em conta o objeto de estudo. A metodologia analisa e descreve os métodos, procedendo a um afastamento da prática, para os organizar desde uma perspetiva mais assente nas considerações teóricas e no seu potencial de produção científica (Coutinho, 2015).

A metodologia utilizada neste presente trabalho será quantitativa, pois, esta, do ponto de vista conceptual centra-se na análise de factos ou fenómenos observáveis e passíveis de mensurar. Alicerçando-nos, de um ponto de vista metodológico, no modelo hipotético-dedutivo, podemos almejar soluções objetivas para os problemas sociais. Assim, na perspetiva da relação entre a teoria e a prática, nesta metodologia quantitativa, a teoria assume um papel de relevo na *praxis*, pois o objetivo da mesma é o aumento do *corpus* do conhecimento teórico (Pacheco, 1993, cit. por Coutinho, 2015).

III.1 – Métodos de abordagem e procedimentos

O método de investigação constitui o caminho para chegar ao conhecimento científico, pois dispõe e organiza os instrumentos que permitem alcançar os objetivos da investigação (Coutinho, 2015). Um método engloba um conjunto de técnicas suficientemente gerais para

fazerem parte de um significativo número de ciências sociais (Coutinho, 2015). Considera-se que o método é subjacente a uma determinada investigação, pois o mesmo resulta de uma concretização do percurso que é propositadamente ajustado ao objeto de estudo e gerado como meio de direcionar a investigação por forma a atingir um determinado objetivo, possibilitando ao investigador que progrida no conhecimento e, para tal, permitindo-lhe dispor de uma variedade de técnicas.

Tendo em conta os critérios de procedimento científico, podemos classificar os métodos quanto à generalização, a centração no objeto de estudo, a obtenção e o tratamento de dados e os quadros de referência (Pardal & Lopes, 2011).

No propósito de procura da verdade do real social a preocupação centra-se na segurança e fiabilidade dos resultados e no método de trabalho que as viabilizem. Neste sentido, quanto à obtenção e tratamento de dados, o método de investigação utilizado no presente trabalho de investigação será o método quantitativo visto que, o mesmo, pretende ser um processo sistemático de recolha de dados passíveis de quantificação. Esta perspetiva quantitativa tem origem na sociologia positivista de Comte, reiterando que a produção do conhecimento deve ser obtida com base em provas empíricas. Desta forma, a análise da vida social acompanha a “existência de regularidades no fenómeno social e a possibilidade de deteção de indicadores objetivos que as expressem” (Pardal & Lopes, 2011, p. 21). O método quantitativo privilegia o recurso a instrumentos e à análise estatística e tem por finalidade “contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos; oferece também a possibilidade de generalizar os resultados, de prever e de controlar os conhecimentos . . . e uma compreensão ampla e absoluta do fenómeno em estudo” (Fortin, 2009, p. 22).

III.2 – Técnicas utilizadas

As técnicas são os procedimentos de atuação, como afirmam Latorre et al. (1996), citados por Coutinho (2015), “o método é o caminho e as técnicas o modo de percorrê-lo” (p. 24), sendo estas que permitem a *praxis* científica.

No estado da arte da presente proposta utilizamos como técnica de recolha a análise documental que constou na consulta e revisão de literatura relativamente ao problema de estudo. Nesta análise documental privilegiámos as fontes primárias de investigação pelo grau de confiança que as mesmas conferem.

Para a componente empírica, definimos o questionário como técnica de recolha de dados pois consideramos que é a mais adequada tendo em conta o nosso objeto de estudo, visando a obtenção de respostas expostas pelos elementos que vão fazer parte da nossa amostra (Coutinho, 2015). Esta técnica permite o anonimato, condição fundamental para obtenção de respostas fidedignas, posto que não necessita de ser respondido no ato do seu rececionamento, o que permite que seja respondido num momento mais oportuno (Pardal & Lopes, 2011).

O questionário irá abranger áreas relativas aos fatores de ordem pessoal, como o relacionamento com os colegas de trabalho, a satisfação salarial, o relacionamento com a chefia, a satisfação com a natureza do trabalho que executa, e as perspetivas de progressão na carreira. Noutra secção serão indagadas variáveis relativas ao clima organizacional, tais como: a imagem da empresa; o sentido de realização; o estilo de chefia; níveis de comunicação; a política de recursos humanos e benefícios; o ambiente e condições de trabalho; e a qualidade de vida e saúde.

Para a construção do questionário foram utilizados dois instrumentos já validados. Da questão 6 até à questão de número dezasseis foi avaliada a satisfação dos colaboradores de ação direta. Tivemos como referência o Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social e, dentro deste, o questionário de avaliação do grau de satisfação dos colaboradores em ERPI. Seguindo a ordem apresentada no referido modelo, foram apresentadas as variáveis consideradas fundamentais na elaboração do questionário e elencadas as perguntas associadas a cada uma delas. Da questão dezassete até à questão número trinta e quatro foi utilizada uma escala multifatorial de motivação no trabalho, já validada, que considera as condições de trabalho responsáveis pelos objetivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho. Dos vinte e oito itens desta escala, foram utilizados dezassete, dado que as restantes questões presentes no referido instrumento de mensuração da motivação se referiam a fatores associados à satisfação, estando estes presentes anteriormente no questionário. Após o questionário estar concluído, foi aplicado um pré teste, com base em dez questionários, cinco no setor lucrativo e cinco em contexto de IPSS, de forma a eliminar possíveis obstáculos na compreensão do mesmo.

III.3 – Delimitação do universo e amostra

A população ou universo é o conjunto de elementos que possuem determinadas características e que vão ser alvo do nosso estudo. Para este trabalho de investigação o nosso universo será constituído por todos os colaboradores de ação direta das organizações ERPI do setor privado e IPSS do concelho de Viseu.

Segundo Goode e Hatt (1972), citados por Pardal e Lopes (2011), o investigador não conhece satisfatoriamente bem o universo para copiá-lo exatamente para a sua amostra, pelo que o que faz é “tentar distribuir a sua ignorância nessa área, ao acaso” (p. 57). A amostra do presente estudo incidiu sobre um universo finito, contudo, e depois serem apuradas as instituições dispostas a colaborar para o mesmo e dada a dimensão da mesma, considerou-se desnecessário o recurso a quaisquer técnicas de amostragem. Assim, e em termos práticos, depois de realizarmos um levantamento de todos os colaboradores de ação direta de ERPI, iremos proceder ao cálculo que nos permitirá determinar a sua representatividade, tendo em conta o setor privado e as IPSS do concelho de Viseu. Das vinte seis instituições existentes no concelho de Viseu, apenas onze aceitaram participar no presente estudo, sendo que, destas, 2 instituições eram do setor lucrativo, sendo as restantes do setor não lucrativo, no total de 111 colaboradores.

Tabela 3 – Listagem das instituições e a sua tipologia

Instituição	Tipologia
Associação de solidariedade social da freguesia de Abraveses	IPSS – 12 colaboradores
Equipamento social do centro social paroquial de Campo	IPSS – 15 colaboradores
Equipamento social do centro Paroquial de Povolide	IPSS – 12 auxiliares
Residência – Lar Viso Norte	Setor lucrativo – 12 colaboradores
Equipamento social da associação social C.D.R. Lustosa	IPSS – 13 Colaboradores
Equipamento social da associação sociocultural desportiva e recreativa de Gumiei	IPSS – 13 Colaboradores
Centro social paroquial de rio de Loba	IPSS – 11 colaboradoras
Lar e creche de Silgueiros	IPSS – 11 colaboradoras
ASSOPS – Associação de Paços de Silgueiros	IPSS – 8 colaboradoras
Gestos de mudança	Setor Lucrativo – 15 colaboradores
Centro Sócio- Pastoral da Diocese de Viseu	IPSS – 17 colaboradoras

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

IV.1 – Análise e interpretação dos resultados

A análise dos dados, que se segue, será apresentada numa perspetiva comparativa entre o setor lucrativo e não lucrativo em ERPI, no concelho de Viseu, tendo em conta os resultados apurados com as várias questões presentes no questionário. Assim, podemos verificar que a média de idades de um colaborador de ação de direta em ERPI no referido concelho é de 43,88 anos, sendo que é ligeiramente mais elevada no setor lucrativo que se situa nos 47,70 anos, enquanto no setor não lucrativo a média de idades dos colaboradores se situa nos 42,95 anos.

Tabela 4 – Média de idades

Tipo de Setor	Média	N	Desvio Padrão
não lucrativo	42,95	111	11,589
Lucrativo	47,70	27	6,960
Total	43,88	138	10,982

Fonte: Elaboração própria

A diferença de cerca de 5 anos encontrada na média das idades dos colaboradores do setor não lucrativo e lucrativo não deixa de ser um facto curioso, sendo que, como verificamos, a média de idades mais elevada se situa no setor lucrativo. De tal diferença, poder-se-ia aventar relacionar, por um lado, o aumento da idade a uma menor produtividade, mas de uma outra perspetiva, uma idade mais elevada pode ser traduzida numa maior experiência, logo numa maior eficiência e eficácia, resultando numa maior produtividade num menor período de tempo, logo mais lucro. Para uma maior assertividade na verificação destas hipóteses seria necessário uma questão que nos remetesse para o número de anos que o colaborador está na instituição para que se pudesse relacionar o aumento da idade e a experiência profissional, no entanto, nenhuma das questões colocadas nos permite apreciar esta relação.

No relativo aos trabalhadores de ação direta a trabalhar no setor lucrativo, temos um colaborador solteiro e com um filho, verificamos que dezasseis pessoas são casadas, sendo que, destas, 6 têm 1 filho, dez colaboradores têm 2 filhos. Dos colaboradores divorciados, 4

têm 1 filho, 5 pessoas têm 2 filhos, e uma pessoa tem 3 filhos, como podemos verificar na tabela que se segue.

Tabela 5 – Estado civil * Número de filhos * Tipo de Setor

Tipo de Setor			Número de filhos				Total
			Nenhum	Um	Dois	Três	
não lucrativo	Qual o seu estado civil	Solteiro	17	4	0	0	21
		Casado	0	24	44	2	70
		Viúvo	0	0	2	0	2
		Divorciado	0	8	5	2	15
		União de facto	0	2	0	1	3
	Total	17	38	51	5	111	
Lucrativo	Qual o seu estado civil	Solteiro	1	0	0	0	1
		Casado	0	6	10	0	16
		Divorciado	0	4	5	1	10
	Total	1	10	15	1	27	
	Total	18	48	66	6	138	

Fonte: Elaboração própria

Tentamos perceber, também, a relação existente entre as habilitações literárias de cada colaborador, o seu número de filhos e o tipo de setor, lucrativo ou não lucrativo, em que trabalham. Pudemos verificar que, quer no Setor lucrativo como no não lucrativo, temos um maior número de filhos em colaboradores com o 3º ciclo e secundário ou equivalente, e que apenas 2 colaboradores referiram que tinham feito uma formação em Técnicos Auxiliares de Saúde (TAS), como se pode comprovar pela tabela que a seguir apresentamos.

Tabela 6 – Habilitações literárias * Número de filhos * Tipo de Setor

Tipo de Setor			Número de filhos				Total
			Nenhum	Um	Dois	Três	
não lucrativo	Quais as suas habilitações literárias	1º ciclo	0	5	4	0	9
		2º ciclo	2	8	11	1	22
		3ª ciclo	2	6	25	3	36
		Secundário ou equivalente	13	13	10	1	37
		Licenciatura	0	4	0	0	4
		Mestrado	0	2	0	0	2
		Outro	0	0	1	0	1
		Total	17	38	51	5	111
Lucrativo	Quais as suas habilitações literárias	1º ciclo	0	1	3	0	4
		2º ciclo	0	2	3	0	5
		3ª ciclo	0	3	6	0	9

	Secundário ou equivalente	1	3	3	1	8
	Outro	0	1	0	0	1
	Total	1	10	15	1	27
	Total	18	48	66	6	138

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao género mais predominante nos trabalhadores de ação direta, é claramente o feminino, sendo que no total de cento e trinta e oito colaboradores apenas 9 são homens e encontram-se a trabalhar no setor não lucrativo.

Tabela 7 – Sexo * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Qual o seu sexo?	Feminino	102	27	129
	Masculino	9	0	9
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Os resultados anteriormente obtidos vão ao encontro do que foi referido no enquadramento teórico deste presente trabalho, onde mencionámos que alguns estudos realizados apontam para a prevalência do género feminino como cuidador formal, com idades compreendidas entre os 40 e 49 anos. Além disso, Miguel et al. (2007), citados por Ferreira (2012), referem que os trabalhadores nas Instituições, na sua maioria, não têm formação específica na área e, como verificámos, só 2 colaboradores aludem terem formação como TAS. Como tal, a formação dos cuidadores formais é uma necessidade primordial, sem a qual se coloca em causa a qualidade do cuidado prestado.

No que se refere à satisfação dos colaboradores de ação direta em relação ao contexto organizacional, podemos verificar que relativamente à sua perceção, tendo em conta o prestígio, solidez e sustentabilidade futura da organização, no setor não lucrativo temos 7 colaboradores que *não estão satisfeitos*, o que representa 5,1% dos colaboradores envolvidos no presente estudo; já no setor lucrativo não temos ninguém completamente *insatisfeito*. Realçamos também, que noventa e oito dos cento e trinta e oito colaboradores referem que estão *satisfeitos*, o que representa 68,5% dos colaboradores do setor não lucrativo, no entanto, no setor lucrativo essa *satisfação* é manifestada por vinte e duas pessoas correspondendo a 81,5% dos colaboradores. Como estando *muito satisfeitos* temos doze

colaboradores do setor não lucrativo, o que corresponde a 10,8%, e 6 colaboradores do mesmo setor *totalmente satisfeitos*, correspondendo a 5,4% dos colaboradores, como podemos verificar na tabela seguinte.

Tabela 8 – Grau de satisfação quanto ao Contexto Organizacional (prestígio, solidez e sustentabilidade futura da organização) * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional - prestígio, solidez e sustentabilidade futura da organização	Pouco satisfeito	7	0	7
	Satisfeito	76	22	98
	Muito satisfeito	12	1	13
	Totalmente satisfeito	6	1	7
	Não sei	10	1	11
	Não se aplica	0	2	2
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às oportunidades e facilidades para o desenvolvimento de competências, tendo em conta o setor laboral, também temos colaboradores *não satisfeitos* a desempenhar funções no setor não lucrativo, mas o maior número de colaboradores está *satisfeito*, sendo que setenta e três colaboradores do setor não lucrativo *estão satisfeitos*, o que representa 81% dos colaboradores, e vinte e um colaboradores do setor lucrativo dizem estar *satisfeitos*, o que perfaz 77,7% de colaboradores deste setor. De realçar, que não temos nenhum colaborador *muito satisfeito* no setor lucrativo, mas temos quinze pessoas que referem estar *muito satisfeitas* no setor não lucrativo, representando 1,6% dos colaboradores.

Na questão sobre o grau de satisfação destes colaboradores em relação às oportunidades de progressão na carreira, verificamos que 4 colaboradores do setor não lucrativo *não estão satisfeitos* e quinze estão *pouco satisfeitos*, ainda que o maior número de colaboradores se encontre *satisfeito*, independentemente do setor a que nos estejamos a reportar. Assim, temos, sessenta e um colaboradores do setor não lucrativo *satisfeitos*, o que corresponde a 54,9% de elementos, e no setor lucrativo temos dezanove colaboradores com o mesmo nível de satisfação, o que perfaz 70,4% das pessoas a trabalhar neste setor. De notar, também, que temos onze colaboradores *muitos satisfeitos* no setor não lucrativo, mas não temos nenhum colaborador com este grau de satisfação no setor lucrativo. Analisando estes resultados, até agora foi a questão em que se verificou um maior diferencial relativamente ao resultado obtido entre o setor não lucrativo e setor lucrativo, 15,5% de diferença.

Podemos verificar que a perspetiva de progressão de carreira é importante para os colaboradores e estes, demonstram um elevado índice de satisfação. Esta necessidade de

reconhecimento e de valorização das funções a eles atribuídos, reportam-nos para Skinner (1974), em que refere que os seres humanos são criaturas feitas de esperança e não genericamente ideados para conformar-se. Transportando esta perspetiva para o nível organizacional, o reforço suscita a crença que o indivíduo será bem-sucedido, experimentando assim uma sensação de domínio de poder, aumentando assim o interesse pela atividade. Quando reforçamos uma pessoa, dizemos que lhe damos um motivo ou incentivo e, por conseguinte, dizemos que uma pessoa é altamente motivada quando ela age energeticamente (Skinner, 1974). Por oposto, quando o reforço não está presente, verifica-se uma perda de confiança, de certeza ou de sensação de poder. Em vez disso, os seus sentimentos oscilam entre a falta de interesse, o desapontamento, o desencorajamento e uma sensação de impotência.

Relativamente ao grau de satisfação sobre as atividades extraprofissionais proporcionadas pela organização, referiram que estão *totalmente insatisfeitos* 9 colaboradores e 4 *pouco satisfeitos* no setor não lucrativo, não tendo nenhum colaborador do setor lucrativo a indicar este índice de insatisfação relativamente a esta temática. Já a manifestar o nível de *satisfação* mediano temos sessenta e sete colaboradores do setor não lucrativo, o que representa 60,4% dos colaboradores, e no setor lucrativo temos vinte e dois colaboradores a referir este índice de satisfação, o que representa 81,5% dos colaboradores, como podemos observar na tabela que se segue.

Tabela 9 – Grau de satisfação quanto ao Contexto Organizacional (oportunidades e facilidades para o desenvolvimento de competências) * Tipo de Setor/ Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional (oportunidades para progressão na carreira) * Tipo de Setor/ atividades extraprofissionais proporcionadas * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional - oportunidades e facilidades para desenvolvimento competências	Não satisfeito	4	0	4
	Pouco satisfeito	3	4	7
	Satisfeito	73	21	94
	Muito satisfeito	15	0	15
	Totalmente satisfeito	7	1	8
	Não sei	8	0	8
	Não se aplica	1	1	2
Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional - oportunidades para progressão na carreira	Não satisfeito	4	0	4
	Pouco satisfeito	15	3	18
	Satisfeito	61	19	80
	Muito satisfeito	11	0	11
	Totalmente satisfeito	3	1	4
	Não sei	9	1	10
	Não se aplica	8	3	11
	Não satisfeito	9	0	9

Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional - atividades extraprofissionais proporcionadas	Pouco satisfeito	4	0	4
	Satisfeito	67	22	89
	Muito satisfeito	10	1	11
	Totalmente satisfeito	5	1	6
	Não sei	5	0	5
	Não se aplica	11	3	14
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à satisfação relativamente às instalações e equipamentos disponibilizados, não temos nenhum colaborador completamente *insatisfeito*, contrariamente ao que aconteceu nas questões anteriores relativas ao contexto organizacional. De destacar que, setenta colaboradores do setor não lucrativo estão *satisfeitos*, o que corresponde a 63,1% dos colaboradores deste setor. Já no setor lucrativo, temos vinte e três funcionários *satisfeitos*, o que representa 85,2% dos colaboradores. *Muito satisfeitos*, no setor não lucrativo, temos dezanove colaboradores, o que perfaz 17,1% dos colaboradores, e *totalmente satisfeitos* temos treze, o que representa 11,7% de funcionários deste setor, como podemos verificar na tabela 10.

Tabela 10 – Grau de satisfação quanto ao Contexto Organizacional (instalações e equipamentos disponibilizados) * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional - instalações e equipamentos disponibilizados	Pouco satisfeito	6	0	6
	Satisfeito	70	23	93
	Muito satisfeito	19	1	20
	Totalmente satisfeito	13	1	14
	Não sei	2	0	2
	Não se aplica	1	2	3
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta o grau de satisfação quanto à cooperação e comunicação, podemos verificar que o índice de satisfação dos colaboradores de ERPI relativamente à ajuda, à colaboração e cooperação entre os colaboradores, é possível constatar que há mais funcionários *totalmente insatisfeitos* no setor não lucrativo, com 6 pessoas (5,4%), do que no setor lucrativo em que não temos nenhum colaborador a manifestar essa total insatisfação. Já *pouco satisfeitos* temos dez colaboradores no setor lucrativo, representando 9% dos empregados neste setor, e apenas 2 pessoas do setor lucrativo afirmam que estão *pouco satisfeitas*, o que perfaz 7,4% dos trabalhadores. A grande maioria dos colaboradores que participaram neste estudo afirmam que se sentem *satisfeitos*, com setenta e três funcionários do setor não lucrativo (65,8%), e vinte e três trabalhadores do setor lucrativo (85,2%). No

que diz respeito às categorias de *muito satisfeito* e *totalmente satisfeito* , temos mais colaboradores do setor não lucrativo a manifestar esse grau de satisfação do que do setor lucrativo, que na categoria de totalmente satisfeito não regista nenhum colaborador.

No que se refere ao grau de satisfação destes colaboradores quanto à receção, acesso e partilha de informação necessária para o desempenho da função, podemos verificar, à semelhança do que aconteceu nas questões anteriores, o maior número de colaboradores que se sentem *satisfeitos* : no setor não lucrativo temos oitenta e um colaboradores, o que perfaz 72,9% deste setor, e no setor lucrativo temos vinte e dois trabalhadores a manifestar este grau de satisfação, o que representa 81,5% dos funcionários deste setor. Na análise deste item destacam-se vinte colaboradores do setor não lucrativo que referiram que estão *muito satisfeitos* relativamente à questão referida, o que nos indica a opinião de 18,1% dos trabalhadores a desempenhar funções neste setor.

No que se refere à satisfação relacionada com um ambiente de trabalho sem conflitos, temos colaboradores pouco satisfeitos de ambos os setores, no entanto, o índice de *insatisfação* é superior no setor lucrativo, com 8 colaboradores, o que representa 29,6% de trabalhadores deste setor, já no setor não lucrativo temos vinte colaboradores, resultando em 18% dos funcionários deste setor. O maior número de colaboradores encontra-se, no entanto, *satisfeitos* com setenta e três colaboradores do setor não lucrativo a manifestar este nível de satisfação, o que representa 65,8%. Já no setor lucrativo temos dezassete colaboradores a referir que se sentem satisfeitos, o que corresponde a 63%. De destacar a resposta de treze colaboradores do setor não lucrativo que afirmam sentir-se *muito satisfeitos* , o que corresponde a 11% dos trabalhadores deste setor.

Para Spector (1997), citado por Matos (2013), os antecedentes da satisfação no trabalho podem assentar em dois pressupostos, o primeiro refere-se ao ambiente laboral e aos fatores que lhe estão associados, disso são exemplo a relação com os colegas, o respeito com que são tratados. Realçamos os elevados índices de satisfação no que se refere às 3 questões apresentadas do âmbito da comunicação e cooperação o que demonstra a importância desta variável para os colaboradores, o que vai ao encontro do que foi anteriormente referido por Teixeira (2017), que refere que a comunicação é o processo de transferência de ideias, conhecimentos ou sentimentos entre os colaboradores. Será difícil, segundo este autor, conceber como é que os objetivos da organização podem ser atingidos sem comunicar,

demonstrando que a motivação dos trabalhadores é impossível ser efetivada sem uma comunicação eficaz.

Tabela 11 – Grau de satisfação quanto à Cooperação e Comunicação (ajuda, colaboração e cooperação entre colaboradores) * Tipo de Setor/receção, acesso e partilha da informação necessária para desempenho função * Tipo de Setor/ambiente de trabalho sem conflitos * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto à Cooperação e Comunicação - ajuda, colaboração e cooperação entre colaboradores	Não satisfeito	6	0	6
	Pouco satisfeito	10	2	12
	Satisfeito	73	23	96
	Muito satisfeito	18	2	20
	Totalmente satisfeito	2	0	2
	Não sei	1	0	1
	Não se aplica	1	0	1
Grau satisfação quanto à Cooperação e Comunicação - receção, acesso e partilha da informação necessária para desempenho função	Não satisfeito	1	1	2
	Pouco satisfeito	7	1	8
	Satisfeito	81	22	103
	Muito satisfeito	20	2	22
	Totalmente satisfeito	1	1	2
	Não sei	1	0	1
Grau satisfação quanto à Cooperação e Comunicação - ambiente de trabalho sem conflitos	Não satisfeito	2	0	2
	Pouco satisfeito	20	8	28
	Satisfeito	73	17	90
	Muito satisfeito	13	1	14
	Totalmente satisfeito	2	0	2
	Não sei	1	0	1
	Não se aplica	0	1	1
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às questões relacionadas com a cooperação e comunicação, é vital, para um ambiente laboral com o menor número possível de conflitos, que as organizações invistam na forma como comunicam, de modo a que esta se torne mais clara, objetiva, fidedigna e verificável, como referido por Fachada (2018) no estado de arte desta dissertação.

Quanto ao nível de satisfação alcançada através da promoção e estímulo do trabalho em equipa, verificamos que vinte e quatro colaboradores do setor não lucrativo se sentem *pouco satisfeitos*, representando 21,6% de funcionários, que, desta forma, se aproximam de quase 1/3 dos trabalhadores deste setor, a demonstrar este nível de insatisfação, a mesma representatividade não se verifica no setor lucrativo, onde 5 pessoas referem que estão *pouco satisfeitas*, representando 18,5% deste setor. O maior número de colaboradores está, no entanto, *satisfeito*, com setenta e cinco trabalhadores do setor não lucrativo (67,6%), e no setor lucrativo referiram este nível de satisfação vinte e um colaboradores (77,8%).

Relacionada com esta questão está, também, a satisfação que o colaborador sente relativamente à sua relação com a chefia e a informação que esta lhe reporta em relação ao seu desempenho, onde se destacam 4 trabalhadores do setor não lucrativo que estão *totalmente insatisfeitos*, o que não acontece no setor lucrativo onde podemos verificar que ninguém manifestou este grau de insatisfação. No nível de satisfação mediana temos setenta e oito colaboradores a desempenhar funções em IPSS, o que resulta em 70,2%, e do setor lucrativo temos dezassete funcionários, o que perfaz 63% trabalhadores deste setor. Como podemos verificar pela tabela que se segue.

Tabela 12 – Grau de satisfação quanto à Cooperação e Comunicação (promoção e estímulo do trabalho em equipa) * Tipo de Setor (informação sobre o seu desempenho por parte da chefia) * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto à Cooperação e Comunicação - promoção e estímulo do trabalho em equipa	Não satisfeito	1	0	1
	Pouco satisfeito	24	5	29
	Satisfeito	75	21	96
	Muito satisfeito	8	1	9
	Não sei	1	0	1
	Não se aplica	2	0	2
Grau satisfação quanto à Cooperação e Comunicação - informação sobre o seu desempenho por parte da chefia	Não satisfeito	4	0	4
	Pouco satisfeito	15	2	17
	Satisfeito	78	17	95
	Muito satisfeito	10	1	11
	Totalmente satisfeito	4	1	5
	Não sei	0	6	6
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Já ao nível da satisfação relativamente à mudança e inovação que os colaboradores percecionam dentro da instituição, verificamos que quanto à promoção, ao estímulo e apoio à criatividade, a maioria dos colaboradores encontra-se *satisfeito*, com setenta e cinco colaboradores do setor não lucrativo, correspondendo a 67,6% dos colaboradores deste setor, e dezasseis funcionários no setor lucrativo, o que corresponde a 59,6%. Já *pouco satisfeitos*, temos no setor lucrativo dezoito colaboradores, o que corresponde a 16,2% dos funcionários deste setor, e no setor não lucrativo temos 9 colaboradores pouco satisfeitos, o que corresponde a 33,3% dos colaboradores deste setor.

No que diz respeito à sua satisfação quanto às formas de participação nas ações de melhoria e inovação na organização, continuamos a registar uma maior percentagem de colaboradores *satisfeitos*, independentemente do setor a que nos estejamos a reportar, Assim, temos oitenta e três colaboradores satisfeitos no setor não lucrativo, correspondendo a 74,8%, já no setor

lucrativo temos dezoito colaboradores a manifestar este grau de satisfação, o que representa 67,7% dos funcionários deste setor.

Se desejarmos aferir o grau de satisfação dos colaboradores quanto à abertura demonstrada no seu local de trabalho e em relação à integração das sugestões que os colaboradores manifestam, podemos verificar a existência de 1 (0,9%) colaborador *nada satisfeito* no setor não lucrativo, mas no setor lucrativo não temos ninguém com esse registo de insatisfação. Já *pouco satisfeitos*, temos onze colaboradores no setor não lucrativo e 5 colaboradores no setor lucrativo, o que representa 9,9% e 18,5%, respetivamente. O maior número de trabalhadores encontra-se *satisfeito*, sendo que setenta e seis são do setor não lucrativo e dezoito são do setor lucrativo, representando 64,5% e 66,7% dos colaboradores, respetivamente. Já *muito satisfeitos* temos dezassete colaboradores no setor não lucrativo, representando 13,3%, e no setor lucrativo temos um colaborador, como se pode confirmar na tabela seguinte. Este resultados no âmbito da satisfação no que diz respeito à integração da sugestões dos colaboradores, está em consonância as afirmações de Teixeira (2017), onde refere que os trabalhadores têm a necessidade de conhecer bem quais os objetivos das organizações, devendo aliás participar na sua definição, saber o deles se espera, bem como ser ouvidos e entendidos pelos seus superiores e entendidos pelos mesmos, nesse sentido tal não for conseguido significa que há significativas barreiras à comunicação.

Tabela 13 – Grau de satisfação quanto à Mudança e Inovação (promoção, estímulo e apoio à criatividade) * Tipo de Setor / Formas de participação nas ações de melhoria e inovação na organização * Tipo de Setor / Mudança e Inovação (abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar) * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto à Mudança e Inovação - promoção, estímulo e apoio à criatividade	Não satisfeito	4	0	4
	Pouco satisfeito	18	9	27
	Satisfeito	75	16	91
	Muito satisfeito	9	1	10
	Totalmente satisfeito	1	0	1
	Não sei	2	0	2
	Não se aplica	2	1	3
Grau satisfação quanto à Mudança e Inovação - formas de participação nas ações de melhoria e inovação na organização	Não satisfeito	1	0	1
	Pouco satisfeito	10	5	15
	Satisfeito	83	18	101
	Muito satisfeito	9	1	10
	Totalmente satisfeito	2	0	2
	Não sei	6	3	9
Grau satisfação quanto à Mudança e Inovação - abertura e integração das	Não satisfeito	1	0	1
	Pouco satisfeito	11	5	16
	Satisfeito	76	18	94

sugestões dos colaboradores que visam melhorar	Muito satisfeito	17	1	18
	Totalmente satisfeito	2	0	2
	Não sei	2	1	3
	Não se aplica	2	2	4
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao nível de satisfação pelo reconhecimento, recompensa, dedicação, esforço e trabalho realizado, destacam-se 4 colaboradores do setor não lucrativo que referem *não estarem satisfeitos*, no entanto o número de colaboradores pouco satisfeitos é maior, em comparação. A manifestar que estão *pouco satisfeitos*, temos vinte e seis funcionários, o que corresponde a 23,4% do setor não lucrativo, enquanto no setor lucrativo temos 6 colaboradores a referirem que também se sentem pouco satisfeitos pelo reconhecimento da sua dedicação, esforço e trabalho, o que representa 22,2%, o que é um nível de insatisfação muito próximo independentemente do tipo de setor considerado. A mencionar que estão *satisfeitos*, temos, à semelhança das respostas anteriores, o maior número de respostas. Assim, setenta colaboradores no setor não lucrativo manifestam este nível de satisfação e ao nível do setor lucrativo temos dezasseis colaboradores, o que corresponde a 60,1% e 59,3%, respetivamente. Na categoria de *muito satisfeitos*, temos 9 funcionários do setor não lucrativo, correspondendo a 8,1%, e 2 colaboradores do setor lucrativo, representando 7,4% dos colaboradores deste setor.

Quanto à satisfação percebida pelos colaboradores relativamente à remuneração praticada na organização, numa perspetiva comparativa entre o setor não lucrativo e lucrativo, destacamos os vinte cinco colaboradores do setor não lucrativo que estão *pouco satisfeitos* e 4 pessoas do setor lucrativo com a mesma opinião, o que representa 22,5% e 14,81%, respetivamente. Referiram que se encontram *satisfeitos* setenta e três funcionários do setor não lucrativo, o que se traduz em 65,8% dos trabalhadores deste setor, já no setor lucrativo temos dezanove colaboradores, o que representa 70,3% dos funcionários. A manifestar que se sentem *muito satisfeitos* temos 4 colaboradores no setor não lucrativo e 1 colaborador com o mesmo índice de satisfação, mas do setor lucrativo.

Poderíamos considerar que por se tratar de setor lucrativo e não lucrativo poderíamos obter resultados mais díspares tendo em conta a remuneração praticada na organização, no entanto, tal não se verificou, o que nos leva a considerar que esta diferenciação não é sentida efetivamente pelos colaboradores. Poderemos tentar encontrar uma justificação para tão elevados índices de satisfação, que poderão radicar no comprometimento dos colaboradores

para com a organização. Por norma, os indivíduos mais comprometidos com as organizações empenham-se na realização do seu trabalho e na obtenção dos objetivos da organização. Nesse sentido, quando uma recompensa é atribuída e supera as expectativas do colaborador, este, motivado por um sentimento de dívida para com a organização, irá recompensá-la melhorando o seu desempenho, havendo uma maior propensão para a partilha de conhecimento, cooperação e inovação (Dias & Paraíso, 2011).

Quanto ao nível de satisfação tendo em conta a remuneração, as regalias e os benefícios atribuídos, temos vinte e oito colaboradores do setor não lucrativo e 9 do setor lucrativo que se mostram apenas pouco satisfeitos o que representa 25,2% e 33,3% respetivamente. A manifestar que estão satisfeitos, temos sessenta e oito (61,3%) no setor não lucrativo e dez (37%) no setor lucrativo. A referir que estão muito satisfeitos temos 7 colaboradores o que perfaz 6,3% do setor não lucrativo e no setor lucrativo temos 6 a manifestar o mesmo índice de satisfação representando 22,2% dos colaboradores. Destacamos o diferencial de resultados ao nível satisfação no que diz respeito a esta variável onde se destaca o setor não lucrativo com 24,3% a mais de colaboradores.

Como foi referido no enquadramento teórico do presente trabalho por Skinner (1974), citado por Silva e Reis (2018), estar satisfeito é sentir-se bem com a atividade realizada, obtendo satisfação em realizar a mesma, sendo que esta satisfação pode ter em conta as recompensas ou punições, e nesse sentido decorre de incentivos ambientais e das suas consequências, e como tal, o prazer ou a satisfação advém do resultado da atividade e não da realização da mesma.

Tabela 14 – Grau de satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa (reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado) * Tipo de Setor / Remunerações praticadas na organização face às OS privadas * Tipo de Setor / Remuneração, regalias e benefícios atribuídos * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa - reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado	Não satisfeito	4	0	4
	Pouco satisfeito	26	6	32
	Satisfeito	70	16	86
	Muito satisfeito	9	2	11
	Não sei	2	3	3
Grau satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa - remunerações praticadas na organização face às OS privadas	Pouco satisfeito	25	4	29
	Satisfeito	73	19	92
	Muito satisfeito	4	1	5
	Não sei	7	3	10
	Não se aplica	2	0	2

Grau satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa - remuneração, regalias e benefícios atribuídos	Não satisfeito	1	0	1
	Pouco satisfeito	28	9	37
	Satisfeito	68	10	78
	Muito satisfeito	7	6	13
	Não sei	5	0	5
	Não se aplica	2	2	4
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Ainda no âmbito do reconhecimento e recompensa, quando questionados sobre o nível de satisfação relativamente à igualdade na remuneração para funções iguais, numa perspetiva comparativa entre o setor lucrativo e não lucrativo, constatamos que, na sua maioria, os colaboradores se sentem *satisfeitos*: sessenta e oito colaboradores do setor não lucrativo e treze do setor lucrativo, o representa em termos percentuais, 61,3% e 48,1%, respetivamente. Curiosamente, a manifestar *pouca satisfação* temos uma percentagem substancialmente superior ao nível do setor não lucrativo com 20,7%, referido por 23 colaboradores, já no setor lucrativo a referir que se sentem pouco satisfeitos temos 4 trabalhadores, o que representa 14,8%. A responderem que se sentem *muito satisfeitos*, temos mais colaboradores do setor lucrativo do que do setor não lucrativo: 6 colaboradores do setor lucrativo manifestaram este nível de satisfação, o que representa 22,2% de colaboradores deste setor, e no setor não lucrativo temos apenas dez pessoas a referir que se sentem muito satisfeitos, representando 9% dos colaboradores deste setor.

Quanto à satisfação pela forma justa como decorre a avaliação de desempenho dos trabalhadores, tendo em conta uma perspetiva comparativa entre os setores laborais, e à semelhança do que aconteceu nas respostas anteriores, o maior número de colaboradores refere sentir-se *satisfeito*, mas é no setor lucrativo que temos o maior número de colaboradores a manifestarem este nível de satisfação, com 74,1% das opiniões recolhidas, o que corresponde a vinte colaboradores, já setor não lucrativo podemos verificar que 69,4% dos inquiridos têm a mesma opinião, com um total de setenta e sete colaboradores. Destaca-se, todavia, o número de colaboradores do setor não lucrativo a referir que se sente *pouco satisfeito* relativamente à questão apresentada, com 13,5%, o que resulta num total quinze colaboradores, menos 6,1% de colaboradores do que no setor lucrativo, onde podemos constatar que 2 colaboradores têm a mesma opinião, representando 7,4% dos colaboradores. No entanto, não deixa de ser curioso que tenhamos, no oposto, mais colaboradores a sentirem-se *muito satisfeitos* no setor lucrativo, com catorze colaboradores a manifestarem a sua opinião neste sentido, o que se traduz em 12,6% do número total de

colaboradores deste setor, e que no setor lucrativo esta percentagem de satisfação diminua em 5,2%, com apenas 2 colaboradores a sentirem-se *muito satisfeitos* no que diz respeito à questão apresentada, o que se traduz em 7,4% dos colaboradores deste setor.

Como podemos verificar no que se refere aos índices de satisfação quanto ao reconhecimento e recompensa, há uma diferença entre os dois setores no que se refere aos resultados obtidos, esta diferença quanto aos resultados podemos interpretá-la sabendo que não se motiva do mesmo modo um colaborador com grande necessidade de sucesso monetário e um com grandes necessidades sociais ou de afiliação e de pertença (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Tabela 15 – Grau de satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa (promoção, igualdade, remuneração para funções iguais * Tipo de Setor / Grau de satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa (justiça na avaliação de desempenho) * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa - promoção igualdade remuneração para funções iguais	Não satisfeito	1	0	1
	Pouco satisfeito	23	4	27
	Satisfeito	68	13	81
	Muito satisfeito	10	6	16
	Não sei	7	2	9
	Não se aplica	2	2	4
Grau satisfação quanto ao Reconhecimento e Recompensa - justiça na avaliação de desempenho	Não satisfeito	1	1	2
	Pouco satisfeito	15	2	17
	Satisfeito	77	20	97
	Muito satisfeito	14	2	16
	Totalmente satisfeito	1	0	1
	Não sei	3	2	5
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao grau de satisfação para com as relações com a chefia, as orientações, o apoio e a coordenação que, esta, presta aos auxiliares de ação direta, podemos referir que os colaboradores *não satisfeitos* e *pouco satisfeitos* não são em número significativo. No que se refere a colaboradores *satisfeitos*, oitenta e quatro pessoas que participaram no estudo referiram que se sentem satisfeitos, o que corresponde a 75,7% do setor não lucrativo, e no setor não lucrativo temos doze colaboradores com o mesmo grau de satisfação, o que representa 44,4%. Já colaboradores *muito satisfeitos* temos mais no setor lucrativo do que no não lucrativo, com 40,7% neste setor a referirem este grau de satisfação, representado por onze colaboradores, e no setor não lucrativo temos dezasseis, o que se traduz em 14,4%.

Quanto à satisfação relativamente à capacidade de liderança e chefia que o superior hierárquico demonstra, registamos que 7 (6,3%) colaboradores do setor não lucrativo estão *pouco satisfeitos*, mas não temos nenhum colaborador do setor lucrativo com este grau de insatisfação, já colaboradores *satisfeitos* relativamente à mesma questão, temos oitenta auxiliares de ação direta do setor não lucrativo e quinze colaboradores do setor lucrativo, o que representa 70,1% e 55,6%, respetivamente. A manifestar *muita satisfação* em relação à temática, temos vinte colaboradores do setor lucrativo e 9 do setor não lucrativo, o que corresponde, respetivamente, a 18,1% e 33,3% dos colaboradores.

No que diz respeito à satisfação manifestada pelos colaboradores participantes neste estudo relativamente à relação que existe entre os colaboradores e a chefia na participação destes nos objetivos individuais a atingir, podemos verificar, segundo a tabela que se segue, que temos doze colaboradores *pouco satisfeitos* do setor não lucrativo, o que representa 10,8% deste setor, e temos 2 colaboradores no setor lucrativo, o que se traduz em 7,4%. A referir que se sentem *satisfeitos*, temos setenta e seis colaboradores do setor não lucrativo e vinte e dois do setor não lucrativo, o que representa 68,5% e 81,5%, respetivamente. Já *muito satisfeitos* temos dezassete colaboradores, o que perfaz 15,3% do setor não lucrativo, e apenas 1 colaborador do setor lucrativo a manifestar este grau de satisfação, o que representa 3,7% dos colaboradores deste setor, como podemos observar pela tabela que se segue.

Tabela 16 – Grau de satisfação quanto a Relações com a chefia (orientação, apoio e cooperação da chefia) * Tipo de Setor / Grau satisfação quanto a Relações com a chefia (capacidade de liderança e chefia do superior hierárquico) * Tipo de Setor / Grau satisfação quanto a Relações com a chefia (participação na definição dos objetivos individuais a atingir) * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto a Relações com a chefia - orientação, apoio e cooperação da chefia	Não satisfeito	1	0	1
	Pouco satisfeito	8	1	9
	Satisfeito	84	12	94
	Muito satisfeito	16	11	27
	Totalmente satisfeito	1	1	2
	Não sei	1	2	3
Grau satisfação quanto a Relações com a chefia - capacidade de liderança e chefia do superior hierárquico	Pouco satisfeito	7	0	7
	Satisfeito	80	15	95
	Muito satisfeito	20	9	29
	Totalmente satisfeito	3	1	4
	Não sei	1	2	3
Grau satisfação quanto a Relações com a chefia - participação na definição dos objetivos individuais a atingir	Pouco satisfeito	12	2	14
	Satisfeito	76	22	98
	Muito satisfeito	17	1	18
	Totalmente satisfeito	1	1	2
	Não sei	5	0	5
	Não se aplica	0	1	1

Total	111	27	138
-------	-----	----	-----

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao grau de satisfação quanto ao posto de trabalho, mais concretamente à participação dos colaboradores na tomada de decisão, tendo em conta a tipologia de setor, temos onze colaboradores *pouco satisfeitos* no setor não lucrativo, o que representa 9,9% dos colaboradores, já no setor lucrativo temos 5 pessoas a manifestar o mesmo índice de pouca satisfação, o que se traduz 18,5% dos colaboradores. A manifestar que se sentem *satisfeitos*, no setor não lucrativo temos oitenta e nove colaboradores (80,2%), e no setor lucrativo temos vinte e um colaboradores (77,8%). Por curiosidade, temos 7 (6,3%) colaboradores do setor não lucrativo a manifestar que se sentem *muito satisfeitos*, mas não temos ninguém a manifestar este índice de satisfação no setor lucrativo. Estes resultados reforçam a importância que representa, para os colaboradores, a participação na tomada de decisão, estando em concordância com a teoria de Locke e Latham. Segundo esta teoria, a nossa vida é uma sucessão de objetivos, podendo estes estimular a atenção, o esforço e a persistência. Segundo esta perspectiva teórica devem ser apresentados aos colaboradores objetivos concretos, específicos e desafiadores, percebidos como difíceis, mas alcançáveis e desejavelmente quantitativos. No entanto, os objetivos devem ser aceites pelos colaboradores, sendo importante a participação conjunta dos colaboradores, sejam estes superiores ou subordinados. Esta participação conjunta poderá permitir o empoderamento psicológico, promovendo comportamentos desejáveis nos colaboradores (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016)

No que diz respeito ao conhecimento sobre as funções que desempenham e o que a organização espera destes, temos oitenta e cinco colaboradores satisfeitos no setor não lucrativo, o que representa 76,6% dos funcionários deste setor, já no setor lucrativo temos vinte e um colaboradores, o mesmo número das respostas obtidas na questão anterior, o que representa 77,8%.

No que reporta à autonomia para planear executar e avaliar seu trabalho, temos, como já é frequente, o maior número de colaboradores a referir que se encontram *satisfeitos*, no setor não lucrativo temos setenta e oito colaboradores, o que representa 70,3%, já no setor lucrativo temos vinte colaboradores, o que se traduz em 70,1%.

Quanto à satisfação potenciada pela realização pessoal e profissional, tendo em conta a função que desempenha, podemos verificar que onze colaboradores sentem-se *pouco*

satisfeitos no setor não lucrativo, o que representa 9,9% dos trabalhadores, e no setor lucrativo temos apenas 2 colaboradores com o mesmo nível de insatisfação, e que se traduz em 7,4% colaboradores. Já a manifestar que se sentem *satisfeitos*, temos sessenta e sete colaboradores do setor não lucrativo e vinte e dois funcionários do setor lucrativo, o que representa 60,3% e 81,5%, respectivamente. Destacamos, também, os vinte e oito colaboradores do setor não lucrativo que referem estar muito satisfeitos, o que em termos percentuais resulta em 25,2%, contudo, no setor lucrativo, ninguém manifestou esse índice de insatisfação, como se pode confirmar pelos resultados plasmados na tabela que se segue.

Tabela 17 – Grau de satisfação quanto ao Posto de Trabalho (participação dos colaboradores na tomada de decisão) * Tipo de Setor / Grau de satisfação quanto ao Posto de Trabalho (conhecimento sobre função e o que a organização espera de si) * Tipo de Setor / Grau de satisfação quanto ao Posto de Trabalho (autonomia para planejar, executar e avaliar seu trabalho) * Tipo de Setor / Grau de satisfação quanto ao Posto de Trabalho (realização pessoal e profissional com a função que desempenha) * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho - forma a participação dos colaboradores na tomada de decisão	Não satisfeito	1	0	1
	Pouco satisfeito	11	5	16
	Satisfeito	89	21	110
	Muito satisfeito	7	0	7
	Não sei	3	1	4
Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho - conhecimento sobre função e o que a organização espera de si	Não satisfeito	1	0	1
	Pouco satisfeito	3	0	3
	Satisfeito	85	21	106
	Muito satisfeito	18	1	19
	Não sei	4	3	7
	Não se aplica	0	2	2
Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho - autonomia para planejar, executar e avaliar seu trabalho	Não satisfeito	1	0	1
	Pouco satisfeito	5	2	7
	Satisfeito	78	20	98
	Muito satisfeito	20	2	22
	Totalmente satisfeito	2	0	2
	Não sei	3	3	6
	Não se aplica	2	0	2
Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho - realização pessoal e profissional com a função que desempenha	Não satisfeito	1	0	1
	Pouco satisfeito	11	2	13
	Satisfeito	67	22	89
	Muito satisfeito	28	0	28
	Não sei	3	1	4

	Não se aplica	1	2	3
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Ainda relativamente ao grau de satisfação quanto ao posto de trabalho, mas numa perspetiva de conforto e bem estar físico no local de trabalho, registamos, à semelhança das questões anteriores, um maior número de colaboradores a sentirem-se *satisfeitos*, com setenta e oito pessoas do setor não lucrativo e onze do setor não lucrativo, o que se traduz em 70,3% e 40,7% dos colaboradores, respetivamente. Destacamos, ainda, que manifestaram que se encontravam *muito satisfeitos* dezanove colaboradores do setor não lucrativo, o que representa 17,1% dos colaboradores, e 8 funcionários do setor lucrativo, o que demonstra a opinião de 29,6% dos colaboradores de setor.

Ao nível da satisfação relativamente à adequação e ao realismo dos objetivos individuais a atingir dentro do posto de trabalho, podemos constatar que no setor não lucrativo temos oitenta pessoas a referir que se sentem *satisfeitos*, o que revela a satisfação de 72% dos colaboradores, já no setor lucrativo, vinte funcionários, demonstrando que 74,1% dos colaboradores têm o mesmo índice de satisfação. Manifestaram ainda que se sentem *muito satisfeitos*, vinte e um colaboradores do setor não lucrativo. o que demonstra a opinião de 18,9% dos inquiridos a trabalhar neste setor.

Tabela 18 – Grau de satisfação quanto ao Posto de Trabalho (ambiente, conforto e bem-estar físico no posto de trabalho) * Tipo de Setor / Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho (adequação e realismo dos objetivos individuais a atingir) * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho - ambiente, conforto e bem-estar físico no posto de trabalho	Não satisfeito	1	1	2
	Pouco satisfeito	7	3	10
	Satisfeito	78	11	89
	Muito satisfeito	19	8	27
	Totalmente satisfeito	4	0	4
	Não sei	2	2	4
	Não se aplica	0	2	2
Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho - adequação e realismo dos objetivos individuais a atingir	Não satisfeito	2	0	2
	Pouco satisfeito	4	2	6
	Satisfeito	80	20	100
	Muito satisfeito	21	1	22
	Não sei	3	3	6
	Não se aplica	1	1	2

Total	111	27	138
-------	-----	----	-----

Fonte: Elaboração própria

Na questão em que se solicita que os colaboradores refiram qual o grau de satisfação que sentem comparativamente ao ano anterior, podemos verificar que a maioria dos colaboradores se sente *satisfeito*, sendo que este índice de satisfação é manifestado por oitenta e cinco colaboradores, representando 76,6% dos funcionários deste setor. No setor lucrativo, vinte pessoas referiram que também se sentem satisfeitas, o que demonstra a opinião de 74,1% dos colaboradores. A manifestar que estão *muito satisfeitos*, temos dezanove funcionários do setor não lucrativo, o revela a opinião de 17,1% dos colaboradores deste setor.

Tabela 19 – Grau de satisfação comparativamente ao ano anterior * Tipo de Setor

		Setor não lucrativo	Setor Lucrativo	
Refira qual o seu grau de satisfação comparativamente ao ano anterior	Nada satisfeito	2	0	2
	Pouco satisfeito	4	6	10
	Satisfeito	85	20	105
	Muito satisfeito	19	1	20
	Totalmente satisfeito	1	0	1
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Quando se questionam os colaboradores se recomendariam a um amigo que viesse trabalhar para a sua organização, setenta e três funcionários a trabalhar no setor lucrativo referiram a que *recomendariam totalmente*, o demonstra a opinião de 65,8% dos colaboradores deste setor. Já no setor não lucrativo, treze colaboradores também recomendariam totalmente a organização para trabalhar, o que reflete a resposta de 48,1% dos funcionários. De referir que *recomendariam com ressalvas* vinte e oito colaboradores, revelando a opinião de 25,2% dos trabalhadores do setor não lucrativo, e no setor lucrativo temos 8 funcionários com a mesma opinião, o representa 29,6%. A referir que *não recomendariam de todo* a instituição onde trabalham para que outros lá trabalhassem também, temos 9 colaboradores do setor não lucrativo e 6 colaboradores do setor lucrativo, perfazendo um total de 8,1% e 22,2% da opinião dos colaboradores, respetivamente. Poderemos considerar que estes resultados obtidos estão em consonância com os níveis de satisfação obtidos anteriormente, principalmente nos trabalhadores do setor lucrativo.

Tabela 20 – Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para a sua organização? * Tipo de Setor

	não lucrativo	Lucrativo	Total
Recomendaria totalmente	73	13	86

Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para a sua organização?	Recomendaria com ressalvas	28	8	36
	Não recomendaria	9	6	15
	4	1	0	1
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às condições de trabalho proporcionadas pela instituição, a maioria dos colaboradores refere que está *satisfeito*, com sessenta e nove colaboradores do setor não lucrativo, o que revela a opinião de 62,3% dos inquiridos a desempenhar funções neste setor; e no setor lucrativo temos vinte e um colaboradores, o representa 77,8% desde setor. Destacamos que estão *pouco satisfeitos* 4 colaboradores do setor lucrativo, o que perfaz uma percentagem de 14,8%, enquanto no setor não lucrativo a representatividade desta opinião é substancialmente inferior, com 4,5% dos inquiridos. A manifestar que se sentem *muito satisfeitos* temos vinte e três colaboradores do setor não lucrativo, o que resulta em 20,7% dos colaboradores, mas apenas 1 pessoa no setor lucrativo, o que manifesta a opinião de 3,7% dos funcionários deste setor. A referir que estão *totalmente satisfeitos* temos onze colaboradores do setor não lucrativo, o que perfaz um total de 9,9% dos colaboradores deste setor, todavia, no setor lucrativo temos apenas 3,7% dos funcionários.

Tabela 21 – Como avalia as condições de trabalho proporcionadas pela instituição? * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Como avalia as condições de trabalho proporcionadas pela instituição?	Nada satisfatórias	3	0	3
	Pouco satisfatórias	5	4	9
	Satisfatórias	69	21	90
	Muito satisfatórias	23	1	24
	Totalmente satisfatórias	11	1	12
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados se sentem que estão realizados com as funções que desempenham na organização, podemos verificar que se destacam os 5 colaboradores do setor lucrativo, que relevam estar *pouco realizados* (18,5%) dos funcionários, no entanto verificamos a existência de uma diferença notória relativamente às respostas provenientes, para essa mesma questão, dos colaboradores do setor não lucrativo, onde apenas 6 referem que se sentem pouco realizados, traduzindo-se em 5,4% dos inquiridos deste setor. A referirem que se *sentem realizados* estão sessenta e nove colaboradores a desempenhar funções no setor

não lucrativo, o que demonstra a opinião de 62,3% dos inquiridos, e no setor lucrativo temos vinte e um inquiridos com o mesmo índice de satisfação, o que demonstra 77,7% da opinião dos participantes. Já a manifestarem que se sentem *muito realizados*, temos vinte e quatro colaboradores, o que perfaz 21,6% dos inquiridos a desempenhar funções neste setor. De destacar que se sentem *totalmente realizados* onze colaboradores do setor não lucrativo, resultando em 9,9% dos colaboradores deste setor, no entanto não temos nenhum colaborador a manifestar este grau de satisfação no setor lucrativo.

Tabela 22 – Em que medida se sente realizada/o com as funções que desempenha na organização? * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Em que medida se sente realizada/o com as funções que desempenha na organização?	Nada realizado	1	0	1
	Pouco realizado	6	5	11
	Realizado	69	21	90
	Muito realizado	24	0	24
	Totalmente realizado	11	1	12
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Ao ser solicitada uma apreciação sobre o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão da organização, verificamos que vinte colaboradores do setor não lucrativo afirmam que *participam pouco* e 9 do setor não lucrativo têm a mesma opinião, o que perfaz 18% e 33,3% dos colaboradores, respetivamente. Referiram que *participaram com regularidade* nos processos de tomada de decisão, setenta e um colaboradores do setor não lucrativo, o que revela a opinião de 64% dos inquiridos deste setor. Já no setor lucrativo mencionaram que participam com regularidade treze pessoas, demonstrando o parecer de 48,1% dos colaboradores deste setor, como se pode verificar na tabela seguinte. Apesar desta questão já ter sido anteriormente elaborada no âmbito da satisfação relativamente aos processos de tomada de decisão, continuamos a ter um índice de respostas que afirmam com regularidade, destacando-se que o setor lucrativo.

Tabela 23 – Como aprecia o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão da organização? * Tipo de Setor

		Tipo de Setor		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Como aprecia o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão da organização?	Ninguém participa	2	2	4
	Participam pouco	20	9	29
	Participam com regularidade	71	13	84
	Participam muito	8	0	8

	Participam sempre	10	3	13
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Ao serem questionados sobre em que medida o *feedback* que se recebe no trabalho contribui como fator motivacional, podemos aferir que se destacam os colaboradores que manifestam a opinião de que *contribui de facto*, assim, setenta funcionários do setor não lucrativo afirmam isso mesmo, o que representa 63% dos colaboradores deste setor, já no setor lucrativo, dezassete têm a mesma opinião, o que perfaz a mesma percentagem. A indicar que *contribui muito* para um aumento da motivação, temos vinte e quatro colaboradores do setor não lucrativo, e no setor lucrativo manifestaram a mesma opinião 6 funcionários, o que representa 21,6% e 22,2%, respetivamente.

Ao serem questionados sobre em que medida o *feedback* que se recebe no trabalho contribui como fator motivacional, podemos aferir que se destacam, em número, os colaboradores que perfilham da opinião de que *contribui de facto*, sendo afirmado por setenta funcionários do setor não lucrativo, o que representa 63% dos colaboradores deste setor; já no setor lucrativo, dezassete pessoas têm a mesma opinião, o que perfaz a mesma percentagem. A indicar que *contribui muito* para um aumento da motivação foram vinte e quatro colaboradores do setor não lucrativo, e no setor lucrativo manifestaram a mesma opinião 6 funcionários, o que representa 21,6% e 22,2% respetivamente. Estes resultados vão ao encontro das teorias de Locke e Latham, que reforçam a importância na participação conjunta dos objetivos, como fator que poderá permitir o empoderamento psicológico, promovendo comportamentos desejáveis nos colaboradores, mas também para o sucesso no alcance dos objetivos definidos, sendo importante que o colaborador receba *feedback* do seu esforço que o informe do seu progresso (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Tabela 24 – Em que medida o *feedback* que recebe no trabalho contribui enquanto fator motivacional?

		Tipo de Sector		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Em que medida o <i>feedback</i> que recebe no trabalho contribui enquanto fator motivacional?	Nada contribui	8	1	9
	Pouco contribui	9	3	12
	Contribui	70	17	87
	Contribui muito	24	6	30
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Na apreciação que fazem do grau de participação nos processos de tomada de decisão da organização, referiram que *participam pouco* vinte colaboradores do setor não lucrativo, o que manifesta a opinião de 18% de trabalhadores; no setor lucrativo, 9 funcionários têm a mesma opinião, o que revela a apreciação de 33,3% dos participantes deste setor.

Tabela 25 – Como aprecia o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão da organização

		Tipo de Sector		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Como aprecia o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão da organização?	Ninguém participa	2	2	4
	Participam pouco	20	9	29
	Participam com regularidade	71	13	84
	Participam muito	8	0	8
	Participam sempre	10	3	13
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Ao percebermos a opinião dos colaboradores sobre se consideram que o local de trabalho permite o desenvolvimento dos seus objetivos profissionais, percebemos que no setor não lucrativo 6 pessoas afirmam que *permitem pouco*, o que se traduz em 5,4% colaboradores, já no setor lucrativo têm a mesma opinião 7 colaboradores, o que representa 25,9%. A afirmar que *permite com regularidade* temos setenta e nove colaboradores, o que perfaz 71,2% do universo total do setor não lucrativo. Já no setor lucrativo temos 7 colaboradores com a mesma opinião, o que representa 37% dos funcionários deste setor. Referiram que *permite muito* onze trabalhadores do setor não lucrativo, e 6 funcionários do setor lucrativo, correspondendo a 9,9% e 22,2%, respetivamente. Nesta questão encontramos uma discrepância invulgar nos resultados obtidos entre os setores em análise, onde se destaca o setor não lucrativo com um diferencial positivo de 34, 2% relativamente ao setor lucrativo. Sobre esta temática o autor McClelland refere a existência de três motivos implícitos que nos podem auxiliar na compreensão desta diferença: a necessidade de realização; as necessidades de afiliação; e as necessidades de poder. Para este autor, todas as pessoas possuem estas necessidades, mas em graus diferentes, destacando-se umas necessidades em relação a outras (Silva & Reis, 2018). Seguindo esta lógica de pensamento podemos ter alguma dificuldade em alcançar os objetivos profissionais por algum destes três motivos não ser alcançado.

Tabela 26 – Considera que esta organização permite o desenvolvimento dos seus objetivos profissionais?

		Tipo de Sector		Total
		não lucrativo	Lucrativo	

Considera que esta organização permite o desenvolvimento dos seus objetivos profissionais?	Nunca permite	1	0	1
	Permite pouco	6	7	13
	Permite com regularidade	79	10	89
	Permite muito	11	6	17
	Permite sempre	14	4	18
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Ao questionarmos sobre a opinião relativamente à regularidade com que devem ocorrer as avaliações ao desempenho dos trabalhadores, podemos constatar que oitenta e nove colaboradores do setor não lucrativo afirmam que devem ocorrer *regularmente*, o que demonstra a opinião de 80,1% dos trabalhadores. Já no setor lucrativo, temos vinte e um colaboradores a manifestar a mesma opinião, indicando a opinião de 77,8% dos trabalhadores deste setor.

Tabela 27 – Com que regularidade devem ocorrer as avaliações ao seu desempenho?

		Tipo de Sector		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Com que regularidade devem ocorrer as avaliações ao seu desempenho?	Nunca	1	0	1
	Poucas vezes	1	4	5
	Regularmente	89	21	110
	Muitas vezes	13	0	13
	Sempre	7	2	9
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Ao aferirmos com que frequência os colaboradores desenvolvem estratégias para alcançar as metas profissionais, verificamos que sessenta e nove funcionários do setor não lucrativo (62,3%) referem que o fazem *regularmente*. Já no setor lucrativo temos dezassete trabalhadores, o que representa 63% dos colaboradores deste setor. A referirem que desenvolvem estratégias *muitas vezes* temos, no setor não lucrativo, vinte e cinco colaboradores, o que manifesta a opinião de 22,5%, mas, no setor lucrativo têm a mesma opinião apenas 3 colaboradores, o que representa, em termos percentuais, 11,1 dos trabalhadores a desempenharem funções neste setor, como podemos verificar na tabela seguinte.

Tabela 28 – Com que frequência desenvolve estratégias para alcançar as suas metas profissionais?

		Tipo de Sector		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Com que frequência desenvolve estratégias para	Nunca	3	0	3
	Poucas vezes	8	6	14
	Regularmente	69	17	86

alcançar as suas metas profissionais?	Muitas vezes	25	3	28
	Sempre	6	1	7
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Na questão sobre que importância a existência de tarefas diversificadas assume para o bom desempenho das suas funções, podemos verificar que sessenta funcionários do setor não lucrativo afirmam que consideram *importante*, o que demonstra a opinião de 54% dos trabalhadores desse setor. Já no setor lucrativo podemos constatar que quinze pessoas têm a mesma opinião, representando 56% dos trabalhadores deste setor. De destacar que consideram *muito importante* haver tarefas diversificadas para melhorar o desempenho das funções executadas, trinta e seis colaboradores do setor não lucrativo, o que perfaz uma percentagem 32,4% de funcionários a desempenharem funções neste setor. No setor lucrativo a percentagem diminui para 26%, sendo que responderam que consideram *muito importante* 7 trabalhadores deste setor. Ao solicitarmos que avaliem os níveis de competitividade do seu grupo de trabalho, verificamos que existe uma *competitividade mediana* percecionada por setenta e sete colaboradores do setor não lucrativo, já no setor não lucrativo podemos verificar que vinte e dois colaboradores do setor lucrativo têm a mesma opinião, o que em termos percentuais representa 69,3% e 81,5% dos colaboradores, respetivamente do setor não lucrativo e lucrativo.

Tabela 29 – Que importância a existência de tarefas diversificadas assume para o bom desempenho das suas funções / Avalie os níveis de competitividade do seu grupo de trabalho

		Tipo de Sector		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Que importância a existência de tarefas diversificadas assume para o bom desempenho das suas funções	Nada importante	0	2	2
	Pouco importante	9	2	11
	Importante	60	15	75
	Muito importante	36	7	43
	Indispensável	6	1	7
Avalie os níveis de competitividade do seu grupo de trabalho.	Nenhuma competitividade	3	2	5
	Pouca competitividade	12	1	13
	Competitividade mediana	77	22	99
	Muita competitividade	17	2	19
	Não se aplica	2	0	2
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Tentamos perceber também em que medida é que a perspetiva de progressão de carreira é importante para a motivação no trabalho e verificamos que para sessenta e uma pessoas a

trabalhar no setor não lucrativo *é importante*, o que representa 55% dos colaboradores deste setor. No setor lucrativo têm a mesma opinião onze funcionários, o que se traduz em 40,1% dos trabalhadores, menos 14% dos colaboradores. De destacar os 32,4% dos trabalhadores do setor não lucrativo que referiram ser, para eles, *muito importante* a perspetiva de progressão de carreira, já no setor lucrativo 22,2% dos funcionários têm a mesma opinião, uma diferença percentual cerca de 10%. Questionamos também, nesta perspetiva de progressão de carreira, se gostariam de realizar tarefas de maior responsabilidade, e a maioria dos trabalhadores responderam que *sim*, com 61,2% dos colaboradores do setor não lucrativo e 51,9% dos trabalhadores do setor lucrativo. Estes resultados vão ao encontro do que foi referido no enquadramento teórico, refletindo que funções que requerem muita responsabilidade na sua execução podem gerar insatisfação num indivíduo devido à tensão provocada, no entanto em outros trabalhadores essa mesma intensidade tem um efeito positivo, que se traduz num sentimento de maior satisfação pelo desafio que a realização de um determinado trabalho implica, existindo claras diferenças entre os indivíduos e as suas reações (Matos, 2013). Podemos também recorrer à teoria do Reforço de Skinner para compreender a importância da progressão da carreira para os colaboradores, segundo a qual todo o comportamento que for objeto de recompensa tende a ser repetido com frequência (Silva & Reis, 2018). Quando os indivíduos percecionam que o seu desempenho é visto como satisfatório e que as consequências são positivas, ou seja, o que aparece como aprazível aos sentidos pode ser utilizado como um reforço positivo, tendendo a se manter.

Tabela 30 – Em que medida a perspetiva de progressão na carreira é importante para a sua motivação no trabalho?/ Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade?

		Tipo de Sector		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Em que medida a perspetiva de progressão na carreira é importante para a sua motivação no trabalho?	Nada importante	2	0	2
	Pouco importante	8	6	14
	Importante	61	11	72
	Muito importante	36	6	42
	Indispensável	4	4	8
Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade nesta organização?	Não gostaria nada	2	5	7
	Gostaria pouco	34	6	40
	Gostaria	68	14	82
	Gostaria muito	5	2	7
	Não sei	2	0	2
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Ao questionarmos como é que os colaboradores avaliam a capacidade para gerir um grupo, podemos perceber que a maioria se sente *capaz*, com setenta e três colaboradores do setor não lucrativo a afirmarem isso mesmo, o que representa 65,8% dos trabalhadores. No setor lucrativo, e à semelhança do setor não lucrativo, a maioria dos trabalhadores sentem-se *capazes* de gerir um grupo de trabalho, assim, com vinte e quatro trabalhadores, o que representa 89% dos colaboradores. Ao questionarmos os colaboradores sobre como avaliam a necessidade de crescer na função que desempenham, podemos verificar que a maioria sente uma *necessidade mediana*. Com a mesma opinião temos setenta e sete colaboradores do setor não lucrativo, o que representa 69,6% dos trabalhadores, já no setor não lucrativo têm a mesma opinião dezassete funcionários, o que representa 63% dos colaboradores deste setor. Ao apreciarmos a importância que têm os prémios atribuídos aos melhores funcionários para os seus níveis de motivação podemos verificar que a maioria os considera importantes. Assim, temos cinquenta e quatro colaboradores a referirem que a atribuição e prémios aos melhores funcionários é *importante* para aumentar os níveis de motivação, o que representa 49% destes funcionários. Já no setor lucrativo têm a mesma opinião onze colaboradores, o que representa 40,1% dos funcionários deste setor, como podemos verificar na tabela que se segue.

Tabela 31 – Como avalia a capacidade para gerir um grupo de trabalho?/ Como avalia a sua necessidade de crescer na função que desempenha?/ Que importância têm os prémios atribuídos aos melhores funcionários para os seus níveis de motivação?

		Tipo de Sector		
		não lucrativo	Lucrativo	Total
Como avalia a capacidade para gerir um grupo de trabalho?	Nada capaz	2	0	2
	Pouco capaz	12	1	13
	Capaz	73	24	97
	Muito capaz	17	2	19
	Completamente capaz	7	0	7
Como avalia a sua necessidade de crescer na função que desempenha?	Nenhuma necessidade	1	0	1
	Pouca necessidade	10	7	17
	Necessidade mediana	77	17	94
	Muita necessidade	23	2	25
	Não sei	0	1	1
Que importância têm os prémios atribuídos aos melhores funcionários para os seus níveis de motivação?	Nada importantes	8	6	14
	Pouco importantes	8	7	15
	Importantes	54	11	65
	Muito importantes	39	1	40
	Indispensáveis	2	2	4
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Ao tentarmos correlacionar o grau da influência que têm os elogios provenientes da chefia relativamente ao trabalho desempenhado e a sua relação com a motivação, podemos verificar que a maioria dos colaboradores do setor lucrativo (37%) refere que os elogios exercem uma influência mediana. A maioria dos colaboradores do setor lucrativo afirma que *influenciam medianamente*, como podemos comprovar verificando a tabela, que nos mostra que sessenta e nove colaboradores deste setor têm esta opinião, o que perfaz 62,2% dos colaboradores, já no setor lucrativo, afirmam o mesmo 7 colaboradores, o que perfaz 25,9% dos funcionários deste setor.

Ao tentarmos perceber como os colaboradores avaliam o seu nível de motivação, verificamos que no setor lucrativo sentem-se *motivados* cinquenta e três colaboradores, o que representa 47,7% dos colaboradores deste setor. No setor lucrativo temos, com a mesma opinião, catorze colaboradores, o que perfaz 51,9% dos trabalhadores. Consideram-se *muito motivados* trinta e três colaboradores do setor lucrativo (29,7%), e 7 colaboradores do setor lucrativo (25,9%).

Ao questionarmos os colaboradores sobre como avaliam a monotonia do trabalho que desempenham, podemos observar que as opiniões divergem, destacando-se em número os colaboradores que sentem que as suas tarefas podem ser consideradas entre nada *monótonas* até *monótonas*. Assim, *nada monótono* é a opção privilegiada por vinte e oito colaboradores do setor não lucrativo, o que demonstra a opinião de 25,2% dos colaboradores. Com a mesma opinião, temos no setor lucrativo 3 colaboradores, o que perfaz um total de 11,1% dos trabalhadores deste setor. Temos trinta e sete colaboradores do setor não lucrativo a considerar que o trabalho desempenhado em ERPI é *pouco monótono*, o que é indicador da opinião de 33,3% dos trabalhadores deste setor; já no setor lucrativo têm a mesma opinião 6 funcionários, o que representa 22,2%. A maioria dos trabalhadores refere, no entanto, que considera o trabalho *monótono*, como podemos verificar pelos trinta e oito colaboradores do setor lucrativo e pelos 8 colaboradores do setor lucrativo, representando 34,2% e 26,6% dos trabalhadores, respetivamente.

Tabela 32 – Que influência exercem os elogios ao seu trabalho, pelo seu superior, na sua motivação? /Como avalia o seu nível de motivação?/Como avalia a monotonia do seu trabalho?

		Tipo de Sector		Total
		não lucrativo	Lucrativo	
Que influência exercem os elogios ao seu trabalho,	Não influenciam	3	3	6
	Influenciam pouco	8	0	8

pelo seu superior, na sua motivação?	Influenciam medianamente	26	10	36
	Influenciam muito	69	7	76
	Indispensáveis para a sua motivação	5	7	12
Como avalia o seu nível de motivação?	Nada motivado	4	0	4
	Pouco motivado	7	6	13
	Motivado	53	14	67
	Muito motivado	33	7	40
	Completamente motivado	14	0	14
Como avalia a monotonia do seu trabalho?	Completamente monótono	2	3	5
	Muito monótono	6	7	13
	Monótono	38	8	46
	Pouco monótono	37	6	43
	Nada monótono	28	3	31
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

Ao questionarmos os trabalhadores em que medida se identificam com a função que desempenham, podemos constatar que a maioria se *identifica muito*, com quarenta e cinco colaboradores do setor não lucrativo, o que perfaz total de 40,5% dos colaboradores. Já no setor lucrativo temos treze colaboradores que referem que também se *identificam muito* com a função que desempenham, o que representa o total de 48,1%. Curiosamente estes resultados contrariam o que nos diz Pereira (2004), nos diversos estudos que realizou sobre a temática, o resultado consistentemente aponta para a mesma conclusão: “as pessoas parece que não sabem o que estão a fazer nos seus postos de trabalho!” (p. 215). Neste presente estudo os colaboradores conhecem as suas funções, pois segundo a maioria das respostas, até se identificam muito com as funções. Segundo o mesmo autor, não raras são as vezes em que os colaboradores não percecionam a dimensão do seu contributo para a organização, o que neste presente estudo não foi possível aferir.

Na questão que pretende conhecer em que medida a existência de formas de remuneração alternativa afetaria o desempenho, podemos verificar que a resposta mais comum, independentemente do setor a que os colaboradores estejam afetos, é que *afetaria um pouco*. Assim, no setor não lucrativo temos quarenta e um colaboradores e no setor lucrativo temos dez a manifestar esta opinião, o reflete a opinião de 36,9% e 37% dos colaboradores, respetivamente.

Tabela 33 – Em que medida se identifica com a função que desempenha?/ Em que medida a existência de formas de remuneração alternativa afetaria o seu desempenho?

	Tipo de Sector		Total
	não lucrativo	Lucrativo	

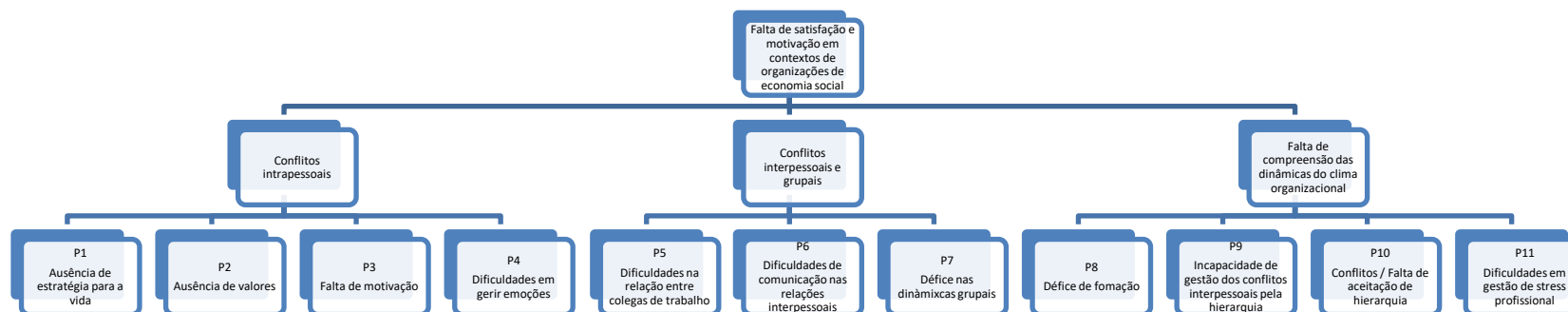
Em que medida se identifica com a função que desempenha?	Pouco	4	0	4
	Medianamente	37	12	49
	Muito	45	13	58
	Totalmente	25	2	27
Em que medida a existência de formas de remuneração alternativa afetaria o seu desempenho?	Não afetaria nada	39	7	46
	Afetaria um pouco	41	10	51
	Afetaria, melhorando o meu desempenho	25	9	34
	Afetaria muito, melhorando significativamente o meu desempenho	6	1	7
Total		111	27	138

Fonte: Elaboração própria

IV.2 – Apresentação da proposta

Gerir pessoas implica determinar e influenciar o comportamento de forma a que atuem em conformidade com os objetivos da organização a que pertencem. Neste sentido, a gestão de recursos humanos, no seio de uma organização, envolve em maior ou menor grau, motivação pessoal, liderança e uma comunicação eficaz. O desenvolvimento de um elevado nível de motivação nos colaboradores é uma das principais preocupações de qualquer gestor, independentemente do seu grau de atuação no ambiente organizacional, e a forma como este atua está muito relacionada com as suas convicções básicas sobre a natureza humana (Teixeira, 2017).

A importância de termos programas de formação para cuidadores, bem definidos e concretos, quer na sua abordagem do “saber”, mas também do “saber-fazer”, que englobem a aquisição de competências e conhecimentos são cada vez mais imprescindíveis. Não só é uma mais-valia para potenciar a qualidade do cuidado ao idoso, mas também a qualidade de vida dos seus cuidadores, através da gestão do *stress* e a sobrecarga emocional, entre outros aspetos, diminuindo a sobrecarga física e psicológica dos cuidadores.



Perante a sistematização dos principais problemas que encontrámos através da análise dos dados recolhidos, pretende-se, como já referido, implementar uma estratégia baseada num manual de boas práticas, envolvendo todas as organizações que hão participado no nosso estudo e, se possível, angariar outras organizações do concelho que, voluntariamente, aceitem o desafio de promover a satisfação e motivação dos seus colaboradores como vetor estratégico para a sua própria sustentabilidade.

Este plano de ação pretende apresentar uma experiência piloto que conduza à utilização de um manual de boas práticas para organizações da economia social, dos setores lucrativo e não lucrativo, de forma a aumentar a satisfação laboral, e que seja potenciador da própria motivação dos colaboradores. Para que tal aconteça, este manual firmar-se-á em 3 pontos essenciais de trabalhos a realizar dentro das instituições, designadamente: a relação com o eu; a relação com o outro; a dinâmica organizacional, por forma a minorar os conflitos nos relacionamentos interpessoais e aumentar/melhorar a comunicação interna. A nossa proposta de implementação do Projeto “Satisfação & Motivação” será circunscrita às organizações da economia social aderentes, do concelho de Viseu, tendo uma duração de dois anos. Como objetivos estratégicos, definimos os seguintes:

1. Criar a rede de organizações aderentes ao Projeto e definir as metas e resultados em cada organização, de acordo com a sua realidade organizacional, até abril de 2020;
2. Implementar as atividades nas organizações, acompanhando e monitorizando os resultados alcançados ou adotando medidas corretivas intermédias, até novembro de 2021;
3. Apresentar os resultados alcançados, discutir as melhorias alcançadas e traçar percursos de satisfação e motivação dos colaboradores para o futuro, em dezembro de 2021.

Assim, para conseguirmos alcançar os objetivos propostos, apresentamos o quadro de medidas que procura sistematizar a resposta aos problemas identificados e, seguidamente, a sua explanação no plano de ação.

Figura 3 – Quadro de medidas

Problemas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Medidas											

M1 – Criação de Rede das organizações aderentes								xxx	xxx	xxx	xx
M2 – Implementação do Manual	xxx	x			x			xx		xxx	
M3 – Compreender o meu eu	x	xxx	xxx	xxx			x	xx	x	xx	xx
M4 – Interagir com o outro	x	xx		xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xx	xx
M5 – Gestão do clima organizacional	x	xx	xxx	xx	xx	xx	xx	xxx	xx	xxx	xxx
M6 - Avaliação	x	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

Legenda: x – intensidade de resolução fraca; xx – intensidade de resolução intermédia; xxx – intensidade de resolução elevada.

Fonte: Elaboração própria

Perante estes objetivos transversais, na tabela seguinte apresentamos os objetivos estratégicos, táticos, e as atividades a desenvolver.

Tabela 34 – Plano de Ação

<i>Medidas</i>	<i>Atividades</i>	<i>Tarefas</i>	<i>Recursos</i>	<i>Calendarização</i>	<i>Responsáveis</i>	<i>Documentos</i>
<i>M1 – Criação da rede das organizações aderentes</i>	Negociação da adesão à rede das OES	Apresentação do Manual de boas práticas Negociação dos termos de adesão e calendarização das atividades Assinatura do protocolo de adesão	Recursos materiais: Computador; consumíveis/material de escritório; 2 secretárias, duas cadeiras; 1 impressora; 1 armário.	Até março de 2020	Gestor do projeto	Manual de boas práticas Protocolos
	Criação de plataforma de interação	Criação de plataforma digital para acesso a documentação e monitorização de indicadores das OES aderentes – Contratualização de técnico de programação/informática – Criação de conteúdos para plataforma Criação de “chat” de interação e partilha” de experiências entre todas as OES aderentes	Recursos humanos: Engenheiro informático/programador; Gestor de projeto Recursos financeiros:	Até abril de 2020	Gestor do projeto	Processo de seleção e recrutamento de técnico de informática Website operacional
<i>M2 – Implementação do Manual</i>	Criação do Manual	Definição de estrutura Definição de conteúdos e áreas a abordar Elaboração de conteúdos	Recursos materiais: Consumíveis/material de escritório; Computador	Até fevereiro de 2020	Gestor do Projeto	Manual de boas práticas e dossier de apoio prático
	Desenvolvimento de material prático	Definição dos módulos	Recursos humanos: Gestor do projeto	Até março de 2020		

		<p>Criação de planos operacionais de implementação dos módulos</p> <p>Elaboração de material prático para utilização / monitorização / avaliação</p>	Recursos financeiros:			
	Implementação do manual nas OES aderentes	<p>Diagnóstico das necessidades de cada OES aderente</p> <p>Negociação com cada OES para calendarização da implementação e monitorização</p>		Abril – maio de 2020		Diagnósticos organizacionais
		<p>Implementação dos módulos selecionados para cada OES e respetiva monitorização dos indicadores</p>		Maio 2020 – novembro 2021		Grelhas de monitorização dos indicadores
M3 – Compreender o meu eu	Implementação e monitorização da medida	<p>Identificação de situações consideradas como motivantes pelos colaboradores</p> <p>Realização de atividades grupais com colaboradores, quinzenalmente</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1 – • A2 – • A3 – <p>Elaboração de relatórios de acompanhamento de cada colaborador, sobre o seu autoconhecimento e gestão das emoções</p>	<p>Recursos materiais: Consumíveis/material de escritório</p> <p>Recursos humanos: Gestor de projeto, Direção Técnica das OES</p> <p>Recursos financeiros:</p>	A partir de abril 2020	Gestor do Projeto	<p>Dossiers pedagógicos</p> <p>Relatórios de acompanhamento</p> <p>Indicadores de melhoria</p>

		Reuniões trimestrais com direção técnica para apresentação da evolução de cada colaborador				
M4 – Interagir com o outro	Implementação e monitorização da medida	Realização de atividades lúdico-pedagógicas (<i>focus group</i>), quinzenalmente, para trabalhar a interação entre colegas: <ul style="list-style-type: none"> • B1 – • B2 – • B3 – 	Recursos materiais: consumíveis/material de escritório; jogos pedagógicos			Dossiers pedagógicos
		Realização de relatórios trimestrais de monitorização da evolução da interação entre colegas – análise de indicadores do ambiente e interação entre colegas Reunião trimestral com Direção técnica para análise dos resultados e definição de ações de melhoria	Recursos humanos: Gestor do projeto, Formador; Direção técnica das OES Recursos financeiros:	A partir de abril 2020	Gestor do projeto	Relatórios de acompanhamento Indicadores de melhoria
M5 – Gestão do clima organizacional	Implementação e monitorização da medida	Realização de reuniões de <i>brainstorming</i> entre colaboradores e Direções técnicas, para identificação de problemas na comunicação entre níveis de hierarquia, trimestralmente Realização com formação especializada para Direção e Direção Técnica das OES, em: <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de recursos humanos 	Recursos materiais: Consumíveis/material de escritório Recursos humanos: Gestor Projeto, Direção e Direção técnica das OES,	A partir de maio de 2020	Gestor do projeto Direções das OES	Registos das reuniões Dossiers pedagógicos da formação

		<ul style="list-style-type: none"> • Liderança e motivação no trabalho • Técnicas de gestão do trabalho • 	Formadores/Docente do IPV			Atas da direção com registo de definição de recompensas em cada OES
		<p>Definição de sistema de recompensas específico para cada OES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior visibilidade do trabalho desenvolvido pelos colaboradores (notícias em redes sociais, jornais locais, <i>newsletter</i>, ...) • Bónus trimestrais – dia extra de folga para colaboradores que alcancem os melhores resultados • Estabelecimento de protocolos com ótica e clínicas e saúde para redução de valores em consultas, produtos e tratamentos para colaboradores 	Recursos financeiros:			Protocolos
M6 - Avaliação	Acompanhamento e monitorização dos resultados	<p>Realização de avaliação periódica em cada OES:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Reunião trimestral de acompanhamento com GRH e Diretores técnicos em cada OES 	<p>Recursos materiais: Material de escritório</p> <p>Recursos humanos: Gestor de RH das OES / Diretores técnicos / Gestor do projeto</p>	Semestralmente	Gestor do projeto Gestores de RH das OES	Relatórios de acompanhamento e monitorização de cada OES
		Elaboração de relatório de cada organização com apresentação dos				

	resultados intercalares alcançados em cada indicador contratualizado	Recursos financeiros:		Diretores técnicos das OES	
	Elaboração de relatório final do projeto Apresentação de avaliação crítica das melhorias alcançadas e elaboração de proposta de continuidade do projeto.		Novembro – dezembro 2021	Gestor de projeto	Relatório final com apresentação de resultados Proposta de melhoria para 2022-2025

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o plano de ação apresentado existe uma necessidade de financiamento de 39.548,00€, para a duração deste projeto inicial de 2 anos, onde se inclui o vencimento da responsável pela implementação do mesmo, aos recursos materiais necessários, à criação da plataforma digital, bem como ao pagamento da formação necessária para os colaboradores das organizações envolvidas. Assim, consideramos que a forma mais adequada para esse financiamento será a seguinte:

- 3.000,00€ - candidatura ao POCH, para assegurar a formação aos colaboradores, ao longo do projeto (através do IEFP);
- 23.756,20€ – elaboração de candidatura ao POISE, ou a um programa de financiamento de entidade privada (La Caixa ou Prémios CGD), para financiamento de 65% do valor necessário para recursos humanos e materiais;
- 12.791,80€ - financiamento das próprias organizações sociais que usufruirão do projeto (35% do valor necessário).

CONCLUSÃO

A fim de responder à questão de partida, que pretendia averiguar se existe uma diferenciação dos resultados relativos aos níveis de motivação e ao grau de satisfação laboral dos colaboradores que trabalham em ERPI, tendo em conta os diferentes contextos organizacionais, apresentamos uma pequena súmula destes resultados. Assim, no que diz respeito à satisfação dos colaboradores de ação direta em relação ao contexto organizacional e relativamente à perceção que estes têm do prestígio, solidez e sustentabilidade futuras da organização, o índice de satisfação é superior no setor lucrativo com uma diferença percentual de 13% relativamente ao setor não lucrativo. O grau de satisfação em relação às oportunidades de progressão na carreira também é substancialmente superior no setor lucrativo, tendo um diferencial de 15,5% do número de colaboradores satisfeitos. Relativamente ao grau de satisfação sobre as atividades extraprofissionais proporcionadas pela organização referiram que se sentem satisfeitos mais colaboradores no setor lucrativo com uma diferença de 21,1% dos colaboradores em relação ao setor não lucrativo. No que diz respeito à satisfação relativamente às instalações e equipamentos, é mais uma vez no setor lucrativo que temos uma maior satisfação, com mais 22,1% relativamente ao setor não lucrativo.

Tendo em conta o grau de satisfação quanto à cooperação e comunicação, e relativamente ao índice de satisfação dos colaboradores de ERPI, tendo em conta a ajuda, a colaboração e cooperação entre os colaboradores, podemos verificar que é no setor lucrativo que o índice de satisfação é maior, com mais 16,4% do que as respostas obtidas do setor não lucrativo. No que se refere à receção, acesso e partilha de informação necessária para o desempenho da função, verificamos que a satisfação é superior no setor lucrativo com uma diferença percentual cerca de 9%. Quanto ao nível de satisfação alcançada através da promoção e estímulo do trabalho em equipa, o setor lucrativo destaca-se positivamente em cerca de 10%.

Já quanto ao nível da satisfação relativamente à mudança e inovação, verificamos que a satisfação é superior nos trabalhadores do setor não lucrativo, no entanto a diferença do nível de satisfação em relação ao setor lucrativo, não ultrapassa os 7% nas várias subquestões deste item. No que diz respeito ao nível de satisfação pelo reconhecimento e recompensa, ao nível de satisfação que mais se destaca em termos de diferenciação é relativamente à

remuneração, regalias e os benefícios atribuídos, no setor lucrativo com mais 24,3% de trabalhadores satisfeitos do que no setor não lucrativo. Ainda no âmbito do reconhecimento e recompensa, avaliando o nível de satisfação relativamente à igualdade na remuneração para funções iguais constatamos que no setor lucrativo sentem-se satisfeitos mais 13,2% que no setor não lucrativo.

Em relação ao grau de satisfação quanto às relações de chefia e as orientações, apoio e coordenação que esta presta aos auxiliares de ação direta, verificamos que os colaboradores satisfeitos estão em maior número no setor não lucrativo com mais 31,3% do que no setor não lucrativo. Quanto à satisfação relativamente à capacidade de liderança e chefia que o superior hierárquico demonstra, constatamos que no setor lucrativo estão satisfeitos mais 14,5% que no setor não lucrativo. No que diz respeito à satisfação relativamente à relação que existe entre os colaboradores e a chefia na participação destes nos objetivos individuais a atingir, é também no setor lucrativo que temos mais colaboradores satisfeitos, com uma diferença percentual de 13%.

No que diz respeito ao grau de satisfação quanto ao posto de trabalho, temos respostas muito equiparadas em termos de percentagem ao nível de satisfação, destacam-se, no entanto, as respostas a algumas variáveis. Quanto à satisfação potenciada pela realização pessoal e profissional, tendo em conta a função que desempenha, é no setor lucrativo que temos mais colaboradores satisfeitos, com uma diferença de 20% em relação ao número de funcionários do setor não lucrativo. Ainda relativamente ao grau de satisfação quanto ao posto de trabalho, mas numa perspetiva de conforto e bem-estar físico no local de trabalho, temos, à semelhança das questões anteriores, um maior número de colaboradores a sentirem-se satisfeitos no setor não lucrativo, mais 30% que no setor não lucrativo.

Na questão em que se solicita que os colaboradores refiram qual o grau de satisfação que sentem comparativamente ao ano anterior, podemos verificar que a maioria dos colaboradores se sente satisfeito, sendo que este índice de satisfação é equiparado nos dois setores.

Quando se questionam os colaboradores se recomendariam a um amigo que viesse trabalhar para a sua organização, no setor não lucrativo referiram que recomendariam totalmente mais 18% dos colaboradores que no setor lucrativo,

Relativamente às condições de trabalho proporcionadas pela instituição, a maioria dos colaboradores refere que está satisfeito independentemente do setor e quando questionados

se sentem que estão realizados com as funções que desempenham na organização, podemos verificar que se sentem realizados.

Ao ser solicitada a apreciação sobre o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão da organização, verificamos que participaram com mais colaboradores do setor não lucrativo, mais 16% do que no setor lucrativo.

Ao serem questionados em que medida o *feedback* que se recebe no trabalho contribui como fator motivacional, podemos aferir que no setor não lucrativo e no setor lucrativo apresentam a mesma percentagem.

Na apreciação que fazem do grau de participação nos processos de tomada de decisão da organização, referiram que participam pouco neste processo 33,3% funcionários do setor lucrativo, mais 15% do que os trabalhadores do setor não lucrativo.

Ao verificarmos com que regularidade devem ocorrer as avaliações ao desempenho dos trabalhadores podemos constatar que devem ocorrer regularmente e que a frequência com que os colaboradores desenvolvem estratégias para alcançar as metas profissionais também é regular.

Na questão sobre que importância a existência de tarefas diversificadas assume para o bom desempenho das suas funções, podemos perceber que em ambos os setores mais de 50% das respostas expressam que os colaboradores a consideram importante.

Ao solicitarmos que avaliem os níveis de competitividade do seu grupo de trabalho, verificamos que existe uma competitividade mediana, percebida por mais de 12% trabalhadores do setor não lucrativo relativamente aos colaboradores do setor lucrativo.

Tentamos perceber, também, em que medida é que a perspectiva de progressão de carreira é importante para a motivação no trabalho e verificamos que é percebida como mais importante para os colaboradores do setor não lucrativo, com uma diferença de 15% em relação ao número de colaboradores do setor.

Questionamos, adicionalmente, nesta perspectiva de progressão de carreira, se gostariam de realizar tarefas de maior responsabilidade, e a maioria dos trabalhadores responderam que sim, sendo que temos uma diferença de 10%, para mais, no número de colaboradores do setor não lucrativo.

Ao questionarmos como é que os colaboradores avaliam a capacidade para gerir um grupo, podemos perceber que a maioria se sente capaz, no entanto, esta capacidade é mais sentida pelos colaboradores do setor não lucrativo, com uma diferença de 23,2%.

Quando questionamos os colaboradores sobre como avaliam a necessidade de crescer na função que desempenham, podemos verificar que a maioria sente uma necessidade mediana.

Ao percebermos a importância que detêm os prémios atribuídos aos melhores funcionários para os seus níveis de motivação, podemos verificar que a maioria dos colaboradores os considera importantes, mas para os colaboradores do setor não lucrativo este aspeto tem mais importância em cerca de 10% dos casos.

Ao tentarmos correlacionar o grau da influência que têm os elogios por parte da chefia relativamente ao trabalho desempenhado e a sua relação com a motivação, podemos verificar que a maioria dos colaboradores que refere que influencia medianamente se encontra no setor lucrativo, com mais 25% dos colaboradores, em relação ao setor não lucrativo.

Ao questionarmos os colaboradores sobre como avaliam a monotonia do trabalho que desempenham, concluímos que as opiniões divergem, destacando-se numericamente os colaboradores que consideram as atividades nada monótonas e monótonas: a maioria dos trabalhadores refere que considera o trabalho monótono.

Ao questionarmos os trabalhadores em que medida se identificam com a função que desempenham, podemos constatar que a maioria se identifica muito.

Na questão que pretende conhecer em que medida a existência de formas alternativas de remuneração afetaria o seu desempenho, podemos verificar que a resposta mais comum, independentemente do setor a que os colaboradores estejam afetos, é a de que afetaria um pouco.

Na tabela que se segue encontra-se uma pequena súmula das categorias avaliadas em que encontrámos uma diferenciação dos resultados, estando identificado qual o setor que se destaca, assim como o diferencial de resultados obtidos entre o setor não lucrativo e setor lucrativo.

Tabela 35 – Síntese comparativa entre os dois setores

Categorias avaliadas	Setor não lucrativo	Setor lucrativo	Diferencial
----------------------	---------------------	-----------------	-------------

Prestígio, solidez e sustentabilidade futuras da organização		X	13%
Oportunidades de progressão na carreira		X	21,1%
Instalações e equipamentos		X	21,1%
Satisfação dos colaboradores de ERPI, tendo em conta a ajuda, a colaboração e cooperação		X	16,4%
Satisfação com a receção, acesso e partilha de informação necessária para o desempenho da função		X	9%.
Satisfação com a promoção e estímulo do trabalho em equipa		X	10%
Satisfação com a mudança e inovação	X		7%
Satisfação quanto à remuneração, regalias e os benefícios atribuídos		X	24,3%
Satisfação relativamente à igualdade na remuneração para funções iguais		X	13,2%
Satisfação quanto às relações de chefia e as orientações, apoio e coordenação que esta presta aos auxiliares de ação direta	X		31,3%
Satisfação relativamente à capacidade de liderança e chefia que o superior hierárquico demonstra		X	14,5%
Satisfação relativamente à relação que existe entre os colaboradores e a chefia na participação destes nos objetivos individuais		X	13%.
Satisfação potenciada pela realização pessoal e profissional, tendo em conta a função que desempenha		X	20%
Satisfação quanto ao posto de trabalho, mas numa perspetiva de conforto e bem-estar físico no local de trabalho		X	20%
Satisfação quanto ao posto de trabalho, mas numa perspetiva de conforto e bem-estar físico no local de trabalho		X	30%
Recomendação a um amigo que viesse trabalhar para a sua organização	X		18%

Grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão	X		16%
Grau de participação nos processos de tomada de decisão da organização		X	15%
Níveis de competitividade do seu grupo de trabalho	X		12%
Perspetiva de progressão de carreira é importante para a motivação no trabalho	X		15%
Capacidade para gerir um grupo,	X		23,2%.
Grau da influência que têm os elogios por parte da chefia relativamente ao trabalho desempenhado e a sua relação com a motivação		X	25%

Fonte: Elaboração própria

Respondendo aos objetivos da presente dissertação, conseguimos: 1) sistematizar a evolução das diversas perspetivas teóricas acerca da motivação e satisfação laboral, por via da realização do capítulo II.4 e II.5; ii) perceber o grau de motivação e satisfação laboral dos colaboradores de ação direta nas ERPI do concelho de Viseu, objetivo alcançado por via da análise de dados que concluímos no capítulo prévio; iii) construir uma proposta de instrumentos e estratégias de motivação e satisfação laboral direcionada para o terceiro setor, apresentada anteriormente, na secção IV.2.

Em relação às hipóteses que nos orientaram a análise dos dados, concluímos que todas elas se verificaram, assim podemos afirmar que:

H1 – Os fatores de ordem pessoal influenciam a motivação e satisfação laboral.

O teste de hipóteses definiu que os fatores de ordem pessoal influenciam na motivação e satisfação profissional, verificando-se que a hipótese foi verificada. O tipo de avaliação e os resultados apresentados pelos colaboradores são semelhantes nas diversas vertentes assinaladas (Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado; remuneração, regalias e benefícios atribuídos; promoção igualdade remuneração para funções iguais; justiça na avaliação de desempenho; realização pessoal e profissional com a função que desempenha; realização pessoal e profissional com a função que desempenha; adequação e realismo dos objetivos individuais a atingir; realização com as funções que desempenha na organização). Os valores apresentados no qui-quadrado são elevados, pelo que se anula a H0 e valida-se a hipótese apresentada.

Tabela 36 – Teste da H1

	Grau satisfaçã o quanto ao Reconhe cimento e Recomp ensa - reconhe cimento da dedicã o, esforço e trabalho realizad o	Grau satisfaç ão quanto ao Reconh eciment o e Recomp ensa - remuner ações praticad as na organiza ção face às OS privadas	Grau satisfação quanto ao Reconheci mento e Recompe nsa - promoção igualdade remuneraçã o para funções iguais	Grau satisfação quanto ao Reconheci mento e Recompe nsa - justiça na avaliação de desempen ho	Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho - realização pessoal e profissional com a função que desempenh a	Grau satisfação quanto ao Posto de Trabalho - adequaçã o e realismo dos objectivos individuais a atingir	Em que medida se sente realizada/ o com as funções que desempen ha na organizaç ão?	
Qui- quadra do	178,926 ^a	203,812 ^b	195,217 ^c	194,348 ^c	296,087 ^c	248,957 ^c	321,304 ^c	185,986 ^b
gl	4	4	5	5	5	5	5	4
Signific ância Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Fonte: Elaboração própria

H2 – O estilo de chefia presente nas organizações tem reflexo na motivação e satisfação laboral dos colaboradores de ação direta.

O teste de hipóteses definiu que os estilo de chefia tem impacto na motivação e satisfação profissional, verificando-se que a hipótese foi verificada. O tipo de avaliação e os resultados apresentados pelos colaboradores são semelhantes nas diversas vertentes assinaladas (orientação, apoio e cooperação da chefia; liderança e chefia do superior hierárquico; participação na definição dos objetivos individuais a atingir). Os valores apresentados no qui-quadrado são elevados, pelo que se anula a H0 e valida-se a hipótese apresentada.

Tabela 37 – Teste da H2

	Grau satisfação quanto a Relações com a chefia - orientação, apoio e cooperação da chefia	Grau satisfação quanto a Relações com a chefia - capacidade de liderança e chefia do superior hierárquico	Grau satisfação quanto a Relações com a chefia - participação na definição dos objectivos individuais a atingir
Qui-quadrado	290,176 ^a	222,145 ^b	303,478 ^c
gl	5	4	5
Significância Sig.	,000	,000	,000

a. 0 células (0,0%) possuem frequências esperadas menores que 5. O mínimo de frequência de célula esperado é 22,7.

b. 0 células (0,0%) possuem frequências esperadas menores que 5. O mínimo de frequência de célula esperado é 27,6.

c. 0 células (0,0%) possuem frequências esperadas menores que 5. O mínimo de frequência de célula esperado é 23,0.

Fonte: Elaboração própria

H3 – O clima organizacional tem reflexo na motivação e satisfação laboral.

O teste de hipóteses definiu que a satisfação quanto ao contexto organizacional tem impacto na motivação e satisfação profissional, verificando-se que a hipótese foi verificada. Além disso, de referir que o tipo de avaliação e os resultados apresentados pelos colaboradores são semelhantes nas diversas vertentes assinaladas (prestígio, solidez e sustentabilidade futura da organização, oportunidades e facilidades para desenvolvimento competências, oportunidades para progressão na carreira, atividades extraprofissionais proporcionadas e instalações e equipamentos disponibilizados). Os valores apresentados no qui-quadrado são elevados, pelo que se anula a H0 e valida-se a hipótese apresentada.

Tabela 38 – Teste da H3

	Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional - prestígio, solidez e sustentabilidade futura da organização	Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional - oportunidades e facilidades para desenvolviment o competências	Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional - oportunidades para progressão na carreira	Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional - actividades extra- profissionais proporcionadas	Grau satisfação quanto ao Contexto Organizacional - instalações e equipamentos disponibilizados
Qui-quadrado	296,609 ^a	331,609 ^b	222,043 ^b	287,884 ^b	266,087 ^a
gl	5	6	6	6	5
Significância Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 células (0,0%) possuem frequências esperadas menores que 5. O mínimo de frequência de célula esperado é 23,0.

b. 0 células (0,0%) possuem frequências esperadas menores que 5. O mínimo de frequência de célula esperado é 19,7.

Fonte: Elaboração própria

Fazendo uma análise ao decorrer da construção desta dissertação, podemos constatar que a mesma tem algumas limitações. Por ter sido utilizado o questionário como técnica de recolha de dados, não nos foi possível conhecer pessoalmente os colaboradores de ação direta que participaram neste estudo nem as condições em que lhe responderam, pelo que não podemos aferir da qualidade das respostas alcançadas, principalmente no caso dos colaboradores do setor lucrativo, pois a entidade patronal pode ter condicionado as respostas visto que algumas questões se referiam à satisfação quanto ao contexto organizacional ou à satisfação quanto às relações com a chefia. Pode também ter condicionado os resultados alcançados o facto de termos muito mais colaboradores de ação direta no setor não lucrativo do que no lucrativo pois o universo inicial era menor neste setor.

No que se refere às implicações decorrentes da concretização do estudo que agora concluímos, este, permitiu: a) de um ponto de vista teórico, contribuir para a confirmação dos fatores tidos, pela literatura especializada e pelas teorias da área, como potenciadores de uma maior satisfação e motivação junto de colaboradores de ação direta em ERPI; b) de um ponto de vista empírico, consideramos o estudo como relevante pela sua inovação e pelo potencial comparativo que apresenta entre os setores de atividade lucrativo e não lucrativo; c) de um ponto de vista prático, o estudo que agora concluímos permitiu-nos perceber as particularidades de cada contexto organizacional, no que à satisfação e motivação dos seus

colaboradores reporta, singularidades que foram consideradas para a apresentação de uma proposta de ação tendente à melhoria dos níveis de satisfação e motivação registados, proposta em que se alicerça a estruturação de um projeto de consolidação do presente estudo, que culminará na ulterior construção de um manual de motivação e satisfação, definido como uma das ações do projeto já anteriormente explanado.

Como propostas de investigação deixadas em aberto por este estudo, consideramos que seria interessante, após a aplicação do projeto, a repetição da administração do questionário aqui utilizado, a fim de avaliar o impacto das medidas propostas no projeto, no sentido de terem sido ou não assertivas relativamente aos fatores para os quais foram propostas. Seria, igualmente estimulante, a eventual replicação geográfica do presente estudo, tendo em vista avaliar o grau de generalização dos resultados e perceber o eventual efeito que a região geográfica enquanto variável explicativa pode assumir no que aos estudos sobre motivação e satisfação se refere.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. W. (2012). Gestão de Pessoas nas OSFL. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos* (pp. 307-351). Porto: PositivAgenda - Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Carrujo, D. A. (2014). *A satisfação laboral dos enfermeiros da Unidade Hospitalar de Portimão - Centro Hospitalar do Algarve, perante o atual contexto de crise económica*. Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa.: Disponível em : <http://hdl.handle.net/10362/19128>.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional : A dinâmica do sucesso das organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas : Teoria e prática* . Coimbra: Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e Gestão, 8ª ed.* Lisboa: Editora Rh.
- Dias, J., & Paraíso, I. (2011). O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua prática na contratp Psicológico dos colaboradores. *Interações, 20*, pp. 101- 132.
- Fachada, M. O. (2018). *Psicologias das relações interpessoais, 3ª ed.* Lisboa: Edições Silabo.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação da concepção á realização*. Loures: Lusociência.
- Hill, M., & Hill, A. (s.d.). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Lana, M., & Ferreira, V. (Abril/Maio de 2017). Gestão por competências: impactos na gestão por pessoas. *Estação Científica Online*(4).
- Matos, M. H. (2013). *O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM: uma abordagem comparativa*. Tese de Doutoramento em ciências empresariais. Obtido de <http://hdl.handle.net/1822/27290>
- Neto, A., & Gomes, R. (Maio de 2013). Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas proposta. *Revista eletrónica de ciência Administrativa, I(1)*, pp. 1-24.
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social* (2ª ed.). Porto: Areal Editores.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Pordata. (2018). *Indicadores de envelhecimento*. Disponível em <https://www.pordata.pt/Pesquisa/envelhecimento>.
- Rosado, S. I. (2012). *Contribuição dos factores motivacionais para a satisfação do trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidades Lusíada: Disponível em <http://hdl.handle.net/11067/135>.
- Silva, V. P., & Reis. (2018). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações, 2ª ed.* Lisboa: Silabo.
- Skinner, B. F. (1974). *Sobre o Behaviorismo*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Teixeira, S. (2017). *Gestão das organizações, 3ª ed.* Lisboa: Escolar editora.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

7. Tendo em conta a cooperação e comunicação, avalie de forma espontânea o seu grau de satisfação relativamente a cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um "X" a sua resposta. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação pode assinalar "Não sei". Se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinale "Não se Aplica".

1. Ajuda, colaboração e cooperação entre todos os colaboradores
2. Recepção, acesso e partilha da informação necessária ao desempenho da sua função
3. Ambiente de trabalho sem conflitos
4. Promoção e estímulo do trabalho em equipa
5. Informação sobre o seu desempenho por parte da chefia

Nada satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	Não sei	Não se aplica
<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Tendo em conta a mudança e a inovação, avalie de forma espontânea o seu grau de satisfação relativamente a cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um "X" a sua resposta. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação pode assinalar "Não sei". Se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinale "Não se Aplica".

1. Promoção, estímulo e apoio à criatividade
2. Formas de participação nas ações de melhoria e inovação na organização
3. Abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar

Nada satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	Não sei	Não se aplica
<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>

9. Tendo em conta o reconhecimento e a recompensa, avalie de forma espontânea o seu grau de satisfação relativamente a cada uma das afirmações, assinalando com um "X" a sua resposta. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação pode assinalar "Não sei". Se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinale "Não se Aplica".

1. Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado
2. Remunerações praticadas na organização face às praticadas em organizações similares do sector
3. Remuneração, regalias e benefícios atribuídos pela organização
4. Promoção da igualdade de remuneração para funções iguais na organização
5. Correção e justiça na avaliação do desempenho da sua função

Nada satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	Não sei	Não se aplica
<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Tendo em conta as relações com a chefia, avalie de forma espontânea o seu grau de satisfação relativamente a cada uma das afirmações, assinalando com um "X" a sua resposta. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação pode assinalar "Não sei". Se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinale "Não se Aplica".

1. Orientação, apoio e cooperação da chefia
2. Capacidade de liderança e chefia do seu superior hierárquico
3. Participação na definição dos objectivos individuais a atingir

Nada satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	Não sei	Não se aplica
<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>

11. Tendo em conta o seu posto de trabalho, avalie de forma espontânea o seu grau de satisfação relativamente a cada uma das afirmações, assinalando com um "X" a sua resposta. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação pode assinalar "Não sei". Se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinale "Não se Aplica".

Nada satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	Não sei	Não se aplica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Forma e participação dos colaboradores na tomada de decisão
2. Conhecimento sobre a sua função e o que a organização espera de si
3. Autonomia para planear, executar e avaliar o seu trabalho
4. Realização pessoal e profissional com a função que desempenha
5. Ambiente, conforto e bem-estar físico do posto de trabalho
6. Adequação e realismo dos objectivos individuais a atingir

<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"/>	<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Refira qual o seu grau de satisfação comparativamente ao ano anterior (Assinale com X a sua resposta)

- Nada satisfeito 1
 Pouco satisfeito 2
 Satisfeito 3
 Muito satisfeito 4
 Totalmente satisfeito 5

13. Encontra-se disponível para aceitar novos desafios e/ou funções?

- Totalmente disponível 1
 Parcialmente disponível 2
 Parcialmente indisponível 3
 Totalmente indisponível 4

14. Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para a sua organização?

- Recomendaria totalmente 1
 Recomendaria com ressalvas 2
 Não recomendaria 3

15. Como avalia as condições de trabalho proporcionadas pela instituição?

- Nada satisfatórias 1
 Pouco satisfatórias 2
 Satisfatórias 3
 Muito satisfatórias 4
 Totalmente satisfatórias 5

16. Em que medida se sente realizada/o com as funções que desempenha na organização?

- Nada realizado 1
 Pouco realizado 2
 Realizado 3
 Muito realizado 4
 Totalmente realizado 5

17. Em que medida o feedback que recebe no trabalho contribui enquanto factor motivacional?

- Nada contribui 1
 Pouco contribui 2
 Contribui 3
 Contribui muito 4

<p>18. Como aprecia o grau de participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão da organização?</p> <p>Ninguém participa <input type="checkbox"/> 1 Participam pouco <input type="checkbox"/> 2 Participam com regularidade <input type="checkbox"/> 3 Participam muito <input type="checkbox"/> 4 Participam sempre <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>19. Considera que esta organização permite o desenvolvimento dos seus objectivos profissionais?</p> <p>Nunca permite <input type="checkbox"/> 1 Permite pouco <input type="checkbox"/> 2 Permite com regularidade <input type="checkbox"/> 3 Permite muito <input type="checkbox"/> 4 Permite sempre <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>20. Com que regularidade devem ocorrer as avaliações ao seu desempenho?</p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> 1 Poucas vezes <input type="checkbox"/> 2 Regularmente <input type="checkbox"/> 3 Muitas vezes <input type="checkbox"/> 4 Sempre <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>21. Com que frequência desenvolve estratégias para alcançar as suas metas profissionais?</p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> 1 Poucas vezes <input type="checkbox"/> 2 Com regularidade <input type="checkbox"/> 3 Muitas vezes <input type="checkbox"/> 4 Sempre <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>22. Que importância a existência de tarefas diversificadas assume para o bom desempenho das suas funções?</p> <p>Nada importante <input type="checkbox"/> 1 Pouco importante <input type="checkbox"/> 2 Importante <input type="checkbox"/> 3 Muito importante <input type="checkbox"/> 4 Indispensável <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>23. Avalie os níveis de competitividade do seu grupo de trabalho.</p> <p>Nenhuma competitividade <input type="checkbox"/> 1 Pouca competitividade <input type="checkbox"/> 2 Competitividade mediana <input type="checkbox"/> 3 Muita competitividade <input type="checkbox"/> 4</p>	<input type="checkbox"/>
<p>24. Em que medida a perspectiva de progressão na carreira é importante para a sua motivação no trabalho?</p> <p>Nada importante <input type="checkbox"/> 1 Pouco importante <input type="checkbox"/> 2 Importante <input type="checkbox"/> 3 Muito importante <input type="checkbox"/> 4 Indispensável <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>25. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade nesta organização?</p> <p>Não gostaria nada <input type="checkbox"/> 1 Gostaria pouco <input type="checkbox"/> 2 Gostaria <input type="checkbox"/> 3 Gostaria muito <input type="checkbox"/> 4</p>	<input type="checkbox"/>

<p>26. Como avalia a capacidade para gerir um grupo de trabalho?</p> <p>Nada capaz <input type="checkbox"/> 1 Pouco capaz <input type="checkbox"/> 2 Capaz <input type="checkbox"/> 3 Muito capaz <input type="checkbox"/> 4 Completamente capaz <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>27. Como avalia a sua necessidade de crescer na função que desempenha?</p> <p>Nenhuma necessidade <input type="checkbox"/> 1 Pouca necessidade <input type="checkbox"/> 2 Necessidade mediana <input type="checkbox"/> 3 Muita necessidade <input type="checkbox"/> 4</p>	<input type="checkbox"/>
<p>28. Que importância têm os prémios atribuídos aos melhores funcionários para os seus níveis de motivação?</p> <p>Nada importantes <input type="checkbox"/> 1 Pouco importantes <input type="checkbox"/> 2 Importantes <input type="checkbox"/> 3 Muito importantes <input type="checkbox"/> 4 Indispensáveis <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>29. Que influência exercem os elogios aos seu trabalho, pelo seu superior, na sua motivação?</p> <p>Não influenciam <input type="checkbox"/> 1 Influenciam pouco <input type="checkbox"/> 2 Influenciam medianamente <input type="checkbox"/> 3 Influenciam muito <input type="checkbox"/> 4 Indispensáveis para a sua motivação <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>30. Como avalia o seu nível de motivação?</p> <p>Nada motivada/o <input type="checkbox"/> 1 Pouco motivada/o <input type="checkbox"/> 2 Motivada/o <input type="checkbox"/> 3 Muito motivada/o <input type="checkbox"/> 4 Completamente motivada/o <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>31. Como avalia a monotonia do seu trabalho?</p> <p>Completamente monótono <input type="checkbox"/> 1 Muito monótono <input type="checkbox"/> 2 Monótono <input type="checkbox"/> 3 Pouco monótono <input type="checkbox"/> 4 Nada monótono <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>
<p>32. Fica aborrecida/o quando não compreende a finalidade das suas funções?</p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> 1 Às vezes <input type="checkbox"/> 2 Quase sempre <input type="checkbox"/> 3 Sempre <input type="checkbox"/> 4</p>	<input type="checkbox"/>
<p>33. Em que medida se identifica com a função que desempenha?</p> <p>Nada <input type="checkbox"/> 1 Pouco <input type="checkbox"/> 2 Medianamente <input type="checkbox"/> 3 Muito <input type="checkbox"/> 4 Totalmente <input type="checkbox"/> 5</p>	<input type="checkbox"/>

34. Em que medida a existência de formas de remuneração alternativa afetaria o seu desempenho?

Não afetaria em nada

Afetaria pouco

Afetaria, melhorando o meu desempenho

Afetaria muito, melhorando significativamente o meu desempenho

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

<input type="checkbox"/>

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

