PV-ESTGL 2024/2025

Técnicas de Gestão de Recursos Humanos para Promover a Motivação dos Colaboradores em Organizações Sociais: Um estudo no Concelho de Vila Real

Mariana Morais Rocha

Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego

Técnicas de Gestão de Recursos Humanos para Promover a Motivação dos Colaboradores em Organizações Sociais: Um estudo no Concelho de Vila Real

Mariana Morais Rocha

DATA: 25 de novembro de 2025

Politécnico
de Viseu

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Técnicas de Gestão de Recursos Humanos para Promover a Motivação dos Colaboradores em Organizações Sociais: Um estudo no Concelho de Vila Real

Mariana Morais Rocha

Dissertação
Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Sandra Antunes

Coorientação: Márcio Sol Pereira

DATA: 25 de novembro de 2025

PV-ESTGL 2024/2025

Técnicas de Gestão de Recursos Humanos para Promover a Motivação dos Colaboradores em Organizações Sociais: Um estudo no Concelho de Vila Real

Mariana Morais Rocha

DEDICATÓRIA

Aos meus avós, José e Belmira, cuja presença, embora hoje seja apenas memória, é a razão silenciosa por detrás desta vitória.

Dedico-vos o meu esforço, honrando a vossa vida e o vosso legado.

Obrigada!

"Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota no mar.
Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota".
(Madre Teresa de Calcutá)

AGRADECIMENTOS

O término desta significativa etapa da minha vida, tanto a nível pessoal quanto académico, convida a um profundo e sentido agradecimento a todos aqueles que me apoiaram e guiaram nesta caminhada.

Em primeiro lugar, o meu mais sincero reconhecimento e gratidão à Professora Doutora Sandra Antunes e ao Professor Doutor Márcio Sol. Na qualidade de Orientadores desta Dissertação, demonstraram um profissionalismo ímpar, transmitindo conhecimentos valiosos e uma disponibilidade incondicional para o esclarecimento de todas as dúvidas e apoio constante.

Estendo os meus agradecimentos a todos os Docentes da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL) que me ministraram aulas no Mestrado, contribuindo de forma decisiva para a minha formação e enriquecendo o meu percurso académico.

Deixo uma nota de apreço especial a todas as Organizações Sociais que, com a sua disponibilidade e acolhimento, aceitaram participar e colaborar, tornando possível a realização deste estudo.

Obrigada a toda a minha família, em especial aos meus Pais. Com o seu inestimável esforço, amor e dedicação inabalável, tornaram-me na pessoa que sou hoje e foram a minha maior fonte de encorajamento ao longo de todo este percurso.

Ao meu namorado, pelo apoio incondicional, pela paciência, dedicação e por ter sido o pilar de força e motivação que me ajudou a ultrapassar os momentos mais desafiantes.

Às minhas colegas de curso, Ana e Daniela, que partilharam comigo esta etapa desde o início. Agradeço-vos por todos os bons momentos, pelas longas horas de estudo, pelos apontamentos trocados e pelas vivências incríveis que construímos juntas.

Finalmente, a todos aqueles que, de forma geral, acreditaram em mim e me incentivaram a concluir este projeto com sucesso.

RESUMO

O presente estudo analisou a perceção de colaboradores e gestores de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a sua relação com a motivação no trabalho. A investigação adotou uma metodologia quantitativa, recorrendo a dois questionários aplicados a colaboradores e gestores de diferentes respostas sociais, envolvendo participantes de 25 instituições do concelho de Vila Real. O estudo enquadra-se teoricamente nas principais abordagens da motivação no trabalho, incorporando contributos das teorias de conteúdo, processo e reforço, com especial destaque para Maslow (1954), Herzberg (1959) e Vroom (1964). O objetivo central consistiu em compreender de que forma as práticas formais de GRH, nomeadamente avaliação de desempenho, formação, progressão na carreira, liderança e participação, são percecionadas e como estas se relacionam com os níveis de motivação intrínseca, ligada ao interesse e sentido de propósito no trabalho, e extrínseca, associada a recompensas externas. Os resultados indicam que os colaboradores apresentam níveis elevados de motivação intrínseca, refletindo identificação com a missão social, realização pessoal e sentido de propósito. Contudo, observam-se fragilidades nas dimensões extrínsecas, sobretudo na remuneração, progressão e reconhecimento. Entre os gestores, verifica-se uma perceção mais favorável das práticas de GRH e uma valorização acentuada dos fatores extrínsecos enquanto determinantes da motivação das equipas. A comparação entre grupos evidencia um desalinhamento entre práticas, expetativas e necessidades. A análise sociodemográfica mostra ainda que colaboradores com maior tempo de serviço e qualificações demonstram maior sensibilidade a fatores extrínsecos. Globalmente, o estudo sublinha a necessidade de reforço estratégico das práticas formais de GRH, garantindo maior equidade, clareza processual e oportunidades de desenvolvimento no terceiro setor.

Palavras-chave: Motivação; Gestão de Recursos Humanos; IPSS; Terceiro Setor

ABSTRACT

This study examined the perceptions of employees and managers from Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) regarding Human Resource Management (HRM) practices and their relationship with work motivation. A quantitative methodology was adopted, using two questionnaires applied to employees and managers across different social responses, involving participants from 25 institutions in the municipality of Vila Real. The study is theoretically grounded in the main approaches to work motivation, incorporating contributions from content, process and reinforcement theories, with particular emphasis on Maslow (1954), Herzberg (1959) and Vroom (1964). The central objective was to understand how formal HRM practices—namely performance appraisal, training, career progression, leadership and participation—are perceived and how they relate to levels of intrinsic motivation, associated with interest and purpose in the work itself, and extrinsic motivation, related to external rewards. The results indicate that employees show high intrinsic motivation, reflecting strong identification with the social mission, personal fulfilment and a sense of purpose. However, weaknesses emerge in extrinsic dimensions, particularly remuneration, career progression and recognition. Managers, in turn, demonstrate a more favourable perception of HRM practices and place greater emphasis on extrinsic factors as key drivers of team motivation. The comparison between groups highlights a misalignment between practices, expectations and perceived needs. Sociodemographic analysis further reveals that employees with longer tenure and higher qualifications show greater sensitivity to extrinsic factors. Overall, the study underscores the need to strengthen formal HRM practices, ensuring greater equity, procedural clarity and development opportunities within the third sector.

Keywords: Motivation; Human Resource Management; IPSS; Third Sector

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS E QUADROS ix
ÍNDICE DE FIGURAS x
ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS xi
INTRODUÇÃO 1
1. REVISÃO DE LITERATURA 4
1.1. Terceiro Setor 4
1.1.1. Definição e importância do Terceiro Setor 4
1.1.2. Instituições Particulares de Solidariedade Social 6
1.2. Gestão de Recursos Humanos 8
1.2.1. História e Evolução da Gestão de Recursos Humanos 8
1.2.2. Conceito e Perspetivas da Gestão de Recursos Humanos 11
1.2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos 13
1.3. Motivação no trabalho 17
1.3.1. Modelos teóricos da Motivação 19
1.3.1.1. Teorias de Conteúdo 21
1.3.1.2. Teorias de Processo 29
1.3.1.3. Teorias de Reforço 33
1.4. Desempenho Organizacional 34
2. METODOLOGIA, MÉTODOS E INSTRUMENTOS88 37
2.1. Metodologia e Métodos Utilizados 37
2.2. População e Amostra 39
2.3. Técnicas de Recolha de Dados 41
2.4. Técnicas de Análise de Dados 42
3. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 44
3.1. Caracterização das Organizações 44
3.2. Caracterização dos Colaboradores 45
3.3. Caracterização dos Gestores 49
3.4. Análise Descritiva dos Dados Quantitativos 52
3.4.1. Motivação dos Colaboradores 52
3.4.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Motivação: Perceção dos Gestores 56
3.5. Discussão dos Resultados 63
CONCLUSÃO 68
BIBLIOGRAFIA 71
APÊNDICES 76

Apêndice 1 – Questionário aplicado a colaboradores 76
Apêndice 2 – Questionário aplicado a gestores 78
Apêndice 3 – Distribuição de Frequências dos Itens da Motivação dos Colaboradores. 81
ANEXOS 82
Anexo 1 – Cálculo da amostra de colaboradores 82
Anexo 2 – Cálculo da amostragem por quotas 82
Anexo 3 – Cálculo da amostragem de gestores 83
Anexo 4 – Resultados estatisticos de respostas associadaos aos colaboradores 84
Anexo 5 – Resultados estatísticos de respostas associadas aos gestores 84

ÍNDICE DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1. Modelos teóricos da Motivação 20

Tabela 2. Grau de participação das organizações contactadas 44

Tabela 3. Dados Estatísticos da faixa etária dos colaboradores 46

Tabela 4. Dados estatísticos associados à participação nas decisões e à autonomia no *desempenho das funções dos colaboradores* 53

Tabela 5. Dados estatísticos associados ao reconhecimento e ao *feedback* 53

Tabela 6. Dados estatísticos associados à definição de objetivos e metas 54

Tabela 7. Dados estatísticos associados às relações interpessoais e o trabalho em equipa 54

Tabela 8. Dados estatísticos associados ao sentido de propósito, esforço e valorização profissional 55

Tabela 9. Dados estatísticos associados à relação interpessoal 58

Tabela 10. Perceção dos gestores sobre a motivação dos colaboradores 58

Tabela 11. Práticas de recrutamento e seleção associadas a gestores 59

Tabela 12. Perceções dos gestores sobre oportunidades de progressão na carreira 60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. As quatro funções da GRH 16
Figura 2. Pirâmide de Maslow 22
Figura 3. Faixa etária dos colaboradores inquiridos 46
Figura 4. Nível de escolaridade dos colaboradores inquiridos 47
Figura 5. Tempo de Serviço dos Colaboradores Inquiridos na instituição 47
Figura 6. Categoria profissional dos colaboradores inquiridos 48
Figura 7. Vínculo contratual dos colaboradores inquiridos 48
Figura 8. Respostas Sociais onde os colaboradores inquiridos exercem funções 49
Figura 9. Faixa Etária dos Gestores 49
Figura 10. Vínculo Contratual dos Gestores 50
Figura 11. Anos de Serviço dos Gestores 50
Figura 12. Categoria Profissional dos Gestores 51
Figura 13. Categoria profissional dos Gestores 51
Figura 14. Dados estatísticos acerca da missão associados aos gestores 57
Figura 15. Estratégias que os gestores consideram prioritárias para aumentar a motivação e o envolvimento das equipas 61
Figura 16. Perceção do principal fator que mais contribui para a motivação dos colaboradores 62

ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

RH – Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

A presente dissertação enquadra-se no Mestrado em Gestão de Organizações Sociais e é intitulada "Técnicas de Gestão de Recursos Humanos para promover a motivação dos colaboradores em organizações sociais".

Este estudo foca-se nas Técnicas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) aplicáveis para aumentar a motivação no ambiente de trabalho, sendo que a presente investigação se centra nas técnicas de GRH utilizadas em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), analisando o impacto destas práticas na motivação dos colaboradores e no seu desempenho organizacional, especificamente no concelho de Vila Real.

As técnicas em análise incluem o desenvolvimento de competências, o envolvimento dos colaboradores nas decisões, e as políticas de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A escolha da região de Vila Real deve-se à diversidade de IPSS existentes neste concelho, proporcionando um contexto diversificado para examinar o impacto das práticas de gestão na motivação dos colaboradores.

A escolha deste tema fundamenta-se na sua importância dentro do contexto das organizações sociais, que desempenham um papel essencial no apoio a populações vulneráveis e no fortalecimento da coesão social nas comunidades em que atuam. Estas instituições enfrentam desafios significativos para equilibrar recursos limitados com a necessidade de oferecer serviços de qualidade, o que torna crucial a análise das práticas de GRH aplicadas e aplicáveis neste cenário. Ao explorar como essas práticas podem ser implementadas de forma eficaz, procura-se não apenas identificar estratégias que aprimorem a qualidade dos serviços prestados, mas também destacar o impacto positivo no bem-estar e na motivação dos colaboradores, elementos que influenciam diretamente o desempenho organizacional.

Além disso, este estudo procura evidenciar o papel do desenvolvimento humano como uma estratégia central para a sustentabilidade dessas organizações, sublinhando a relevância de investir no capital humano como forma de enfrentar os desafios complexos que caracterizam o setor social. Esta abordagem reforça a necessidade de compreender as

especificidades do contexto organizacional das IPSS e de propor práticas que atendam às suas particularidades, contribuindo tanto para a melhoria dos serviços quanto para a valorização e capacitação dos profissionais que delas fazem parte. Assim, esta investigação posiciona-se como instrumento ou meio orientado para fomentar a inovação e a eficiência no campo das organizações sociais, promovendo a integração entre a gestão estratégica e o desenvolvimento humano.

Os objetivos gerais do estudo incluem: 1) analisar as técnicas de GRH que promovem a motivação dos colaboradores; 2) avaliar o impacto dessas práticas na eficácia e eficiência das organizações sociais, e; 3) compreender a relação entre a motivação dos colaboradores e o desempenho organizacional.

Para o primeiro objetivo em questão surgem, como seus objetivos específicos, os de: comparar a perceção dos colaboradores e dos gestores relativamente às práticas de GRH existentes nas organizações; identificar as principais estratégias de GRH que promovem a motivação dos colaboradores em organizações sociais; analisar a perceção dos colaboradores sobre a eficácia dessas técnicas na promoção da sua motivação e orientação para o trabalho.

Para o segundo objetivo, destacam-se como seus objetivos específicos: analisar a participação dos colaboradores nas decisões de gestão nas organizações sociais; percecionar de que forma as práticas de GRH influenciam a produtividade dos colaboradores nas organizações sociais, e; analisar a eficácia dessas estratégias em diferentes tipos de organizações sociais.

Por último, para o terceiro objetivo mencionado, surgem como seus objetivos específicos: analisar se existem diferenças nos níveis de motivação em função do vínculo contratual; analisar se existem diferenças nos níveis de motivação em função do vínculo contratual, e; analisar a relação entre a motivação dos colaboradores e os indicadores de desempenho organizacional, como a produtividade e a qualidade do serviço prestado.

A presente investigação será orientada pela questão: "De que forma as estratégias de gestão de recursos humanos impactam a motivação dos colaboradores em IPSS no concelho de Vila Real?"

Relativamente à metodologia adotada, esta será de carácter descritivo e exploratório e comparativo, apoiando-se numa abordagem quantitativa. Foram utilizados

dois questionários sendo um dirigido a colaboradores outro a gestores, permitindo assim analisar perceções sobre práticas de GRH, motivação e participação. A amostragem incluiu 25 IPSS do concelho de Vila Real. Os dados serão analisados através de estatística descritiva e comparativa, possibilitando o cruzamento entre variáveis e a comparação entre grupos (colaboradores e gestores e entre diferentes tipos de respostas sociais).

Esta dissertação está estruturada em capítulos que, sequencialmente, abordam o enquadramento teórico, a metodologia, a análise de dados e discussão de resultados, e as conclusões, com o objetivo de fornecer uma visão abrangente e aplicável para outras regiões e organizações com características similares. Assim, previram-se quatro capítulos: o primeiro dedicado à revisão da literatura, que explora os principais eixos teóricos relacionados com a motivação, a gestão de recursos humanos e o terceiro setor; o segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada, incluindo os métodos e técnicas de recolha e análise de dados; o terceiro capítulo concentra-se na análise dos dados recolhidos, bem como na discussão dos resultados alcançados; e o quarto capítulo destina-se às considerações finais e conclusões do estudo.

Os eixos teóricos percorridos ao longo da dissertação incluem a definição e a importância do terceiro setor, destacando o papel das organizações sociais complementando o setor privado. Enfatiza a necessidade de práticas de GRH específicas, nomeadamente práticas voltadas para o recrutamento, desenvolvimento, motivação e avaliação de desempenho dos colaboradores, com o intuito de garantir o sucesso destas organizações, com foco na motivação e no alinhamento com a missão e os valores da organização, especialmente no terceiro setor, onde a motivação e o alinhamento com a missão da organização são essenciais para alcançar os seus objetivos.

A presente dissertação explora ainda os principais eixos teóricos da motivação, como as teorias de conteúdo (Herzberg, 1959; Maslow, 1954; McClelland, 1975), teorias de processo (Adams, 1965; Locke, 1990; Vroom, 1964) e teorias de reforço (Skinner, 1953), aplicados ao contexto do terceiro setor.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Terceiro Setor

1.1.1. Definição e importância do Terceiro Setor

O conceito de Terceiro Setor consolidou-se apenas nas últimas décadas, apesar de assentar em tradições organizacionais bastante antigas. Uma das bases históricas mais relevantes encontra-se na Economia Social, cujo desenvolvimento se intensificou no final do século XIX, sobretudo em França, permanecendo até hoje como referência em diversos países de matriz francófona. Este movimento, sustentado por práticas de associativismo e cooperativismo, procurou instituir formas alternativas de organização económica centradas na solidariedade, na participação democrática e na promoção de justiça social através de uma distribuição mais equilibrada dos recursos (Rocha, 2013).

De acordo com Coutinho (2003, cit. por Rocha, 2013), a Economia Social representa uma iniciativa privada orientada para o interesse público, funcionando como uma ponte entre o Estado e a sociedade civil. A sua lógica assenta na prevenção das desigualdades estruturais que conduzem à pobreza e à exclusão social, promovendo simultaneamente a solidariedade e a equidade. Mendes (2015) acrescenta que, embora estas organizações não tenham como propósito gerar lucros distribuíveis, podem alcançar resultados financeiros positivos, que são obrigatoriamente reinvestidos na prossecução da missão institucional.

A relevância do Terceiro Setor evidencia-se especialmente em contextos de maior fragilidade socioeconómica. Em países em desenvolvimento, estas organizações assumem frequentemente um papel compensatório face a lacunas do Estado, designadamente na saúde, na educação, na habitação ou no apoio alimentar. Como sublinham Braga, Silva e Silva (2018), as entidades do Terceiro Setor caracterizam-se pela ausência de fins lucrativos, pela forte dependência de financiamento público e privado e pelo contributo expressivo do voluntariado. Para estes autores, a transparência e a adequada estruturação jurídica são elementos essenciais, pois asseguram legitimidade e confiança pública no seu funcionamento.

Apesar das semelhanças entre a Economia Social e o Terceiro Setor – nomeadamente o compromisso com o bem comum, a autonomia e a não distribuição de lucros – existe uma distinção importante. A Economia Social engloba organizações que podem manter uma relação mais formalizada com o Estado, incluindo mecanismos de financiamento direto, desde que os resultados permaneçam ao serviço da própria instituição (Mendes, 2015). Já o Terceiro Setor, no sentido mais restrito, tende a operar de forma mais independente das estruturas estatais, sendo financiado sobretudo por doações, trabalho voluntário e recursos privados, com foco primário na resposta a necessidades sociais sem contrapartidas financeiras.

Um dos desafios mais significativos enfrentados pelas organizações do Terceiro Setor deriva do elevado número de *stakeholders* envolvidos – beneficiários, financiadores, voluntários, parceiros públicos e privados. A multiplicidade de expectativas pode dificultar a definição de estratégias claras e gerar tensões na governação. Heckert e Silva (2008) referem que esta diversidade aumenta a complexidade da gestão e exige maior capacidade de adaptação por parte das organizações. No contexto da Economia Social, embora também existam diversos intervenientes, a articulação é normalmente mais estruturada e, em muitos casos, enquadrada por regulamentação estatal.

A sustentabilidade económica destas organizações constitui outro desafio crítico. Mendes (2015) alerta que falhas na gestão financeira podem comprometer a continuidade das atividades e até a sobrevivência das entidades. Braga et al. (2018) reforçam que uma gestão eficiente de recursos é indispensável para garantir a qualidade dos serviços e a resposta consistente às necessidades sociais. Neste enquadramento, o planeamento estratégico e a inovação em estratégias de captação de recursos tornam-se elementos centrais para assegurar a estabilidade organizacional.

A comparação com as empresas tradicionais evidencia diferenças expressivas. Enquanto as empresas dependem da relação direta com clientes e da obtenção de lucros para assegurar a sua viabilidade, as organizações do Terceiro Setor dependem frequentemente de fontes de financiamento externas e não se orientam por objetivos lucrativos. Para Heckert e Silva (2008), esta realidade exige um esforço adicional de alinhamento entre diversos públicos, mantendo sempre a missão social como elemento orientador. Leite (2003, cit. por Braga et al., 2018) observa que a atuação destas entidades

privilegia o bem-estar coletivo, procurando responder a necessidades que não são suficientemente atendidas pelos mercados tradicionais.

Nos seus objetivos fundamentais, tanto a Economia Social como o Terceiro Setor partilham uma missão comum: reduzir desigualdades, promover os direitos humanos e melhorar as condições de vida das populações, sobretudo nos domínios da saúde, educação e proteção social (Braga et al., 2018; Mendes, 2015).

Em síntese, apesar dos desafios inerentes – financeiros, estratégicos e estruturais – as organizações do Terceiro Setor afirmam-se como pilares essenciais na construção de comunidades mais solidárias, equitativas e inclusivas. A autonomia, o carácter não lucrativo e o compromisso com o interesse coletivo constituem traços que distinguem este conjunto de entidades, cuja relevância continua a crescer no panorama social contemporâneo.

1.1.2. Instituições Particulares de Solidariedade Social

Conforme o Artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014 (2014):

> São instituições particulares de solidariedade social [IPSS], adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.

Segundo o Guia Prático da Economia Social da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (s.d.), o terceiro setor é composto por associações, misericórdias, cooperativas, fundações, organizações não governamentais e outras entidades, como comunidades locais, baldios e similares.

A interação entre o Estado e as IPSS em Portugal desenvolveu-se ao longo do tempo através de diferentes leis e regulamentos, muitas vezes contraditórios e dispersos. A Constituição da República Portuguesa e a Lei de Bases da Segurança Social fornecem o quadro geral que reconhece e estrutura o papel dessas organizações no sistema económico e social, além de regulamentar a prestação de serviços de ação social. Por outro lado, o Estatuto das IPSS define os objetivos, a natureza e as regras para a criação, organização interna e extinção dessas entidades (Almeida, 2010).

A Constituição de 1976 incluiu as IPSS no sistema de segurança social, reconhecendo-as como organizações sem fins lucrativos que promovem a proteção social dos cidadãos. As revisões subsequentes da Constituição ampliaram o alcance das atividades das IPSS, que ultrapassaram os objetivos originais centrados na segurança social (Almeida, 2010).

Criado em 1979 e revisto em 1983, o Estatuto das IPSS consolidou a autonomia dessas instituições, limitando a intervenção do Estado na sua gestão. Esse estatuto também ampliou o âmbito de atuação das IPSS, destacando a sua relevância crescente no contexto social (Almeida, 2010).

Desta forma, o Instituto de Segurança Social Português (2024) define as IPSS como instituições formadas por particulares, sem fins lucrativos, que visam organizar a solidariedade e justiça entre indivíduos, excluindo-se da administração do Estado. Os seus objetivos incluem o apoio a crianças e jovens, o suporte às famílias, a assistência a idosos, na invalidez ou em situações de carência económica, a promoção de saúde por meio de serviços preventivos, a educação profissional e soluções habitacionais (Instituto de Segurança Social, 2024).

As IPSS desempenham um papel crucial na prestação de serviços de ação social, particularmente através de acordos de cooperação com os Centros Distritais de Segurança Social. A legislação básica da segurança social estabelece que a ação social deve prevenir situações de vulnerabilidade e promover a inclusão de grupos desfavorecidos na sociedade. As diversas leis de bases têm avaliado essa missão, refletindo diferentes abordagens e práticas ao longo do tempo (Almeida, 2010).

Segundo a Conta Satélite da Economia Social, de 2019 e 2020 foram identificadas, respetivamente, 5.511 e 5.476 entidades com o estatuto de IPSS ou equivalente, apresentando uma ligeira redução em relação a edições anteriores (5.584 em 2013, e 5.622 em 2016) (Instituto Nacional de Estatística, 2023).

No contexto da Economia Social, as IPSS representaram 7,5% e 7,4% do total de entidades nos anos referidos, sendo predominantemente Associações com Fins Altruísticos (83,8%), seguidas de Misericórdias (6,8%), Fundações (4,8%), Cooperativas (3,0%) e Associações Mutualistas (1,6%) (Instituto Nacional de Estatística, 2023).

Mais de 97% das entidades classificadas como Misericórdias e Associações Mutualistas possuíam o estatuto de IPSS, enquanto menos de 10% das Cooperativas e Associações com Fins Altruísticos detinham tal estatuto. As IPSS concentram as suas atividades principalmente nos setores de serviços sociais (55%), saúde (27%) e educação (7,0%) (Instituto Nacional de Estatística, 2023).

No que diz respeito ao emprego, o trabalho remunerado nas IPSS representou uma fração ligeiramente menor do total de emprego na Economia Social em 2020, quando comparado a 2019, passando de 63,8% para 62,9%. Em ambos os anos, essa redução correspondeu a cerca de 154 mil trabalhadores (Instituto Nacional de Estatística, 2023).

1.2. Gestão de Recursos Humanos

1.2.1. História e Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A função da GRH nas organizações começou a ser estruturada de forma mais sistemática nas primeiras décadas do século XX, impulsionada pela crescente necessidade de otimizar a organização do trabalho. Este movimento gerou uma maior sofisticação na forma como as tarefas eram organizadas e na gestão das pessoas que as executavam (Rego et al., 2015).

Ao longo do século XX, a GRH atravessou grandes transformações, divididas em fases importantes: até 1945, caracterizada como administrativa ou pré-histórica; de 1945 a 1973, marcada pelas relações humanas ou técnicas; de 1973 a 1985, com a integração das funções; e, a partir de 1985, como uma função estratégica. Estas fases não se substituem, mas coexistem e complementam-se, refletindo uma evolução na visão das pessoas nas organizações (Bilhim, 2009).

No campo do terceiro setor, a GRH adquiriu ainda mais importância devido à multiplicidade de desafios, tanto práticos quanto teóricos, que têm raízes nas mudanças políticas, económicas e sociais, influenciando o crescimento significativo deste setor nas últimas décadas. Este cenário também levou a uma maior relevância da GRH no impacto organizacional, com as pessoas a serem vistas como ativos essenciais, cujas contribuições são fundamentais para o sucesso e competitividade das organizações (Duarte et al., 2006).

Autores como Beaumont (1993) e Pfeffer (1994) referem que a competitividade organizacional está cada vez mais ligada à capacidade das empresas em atrair, desenvolver, recompensar e reter talentos, criando equipas flexíveis e comprometidas com os objetivos institucionais. Estudos empíricos, como Becker & Hiselid (1998) e Delery e Doty (1996), corroboram que as organizações com práticas eficazes de gestão de pessoas apresentam desempenhos superiores, pois aproveitam melhor as competências dos colaboradores, proporcionando vantagens competitivas significativas (Rego et al., 2015).

A GRH tem evoluído significativamente ao longo do tempo, passando de uma abordagem puramente administrativa para uma perspetiva mais estratégica, focada no desenvolvimento e motivação dos colaboradores, refletindo o reconhecimento de que as pessoas constituem o recurso mais valioso dentro das organizações. Este avanço evidencia que uma gestão eficaz dos recursos humanos é essencial para o sucesso organizacional, uma vez que as práticas de GRH afetam diretamente a produtividade, inovação e competitividade das instituições. Investir em estratégias que promovam a motivação, o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores é, assim, fundamental para garantir a sustentabilidade das organizações num ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo.

Inicialmente, a função da GRH não era vista como essencial nas organizações. Por exemplo, Fayol (s.d., cit. por Rego et al., 2015) ao descrever as funções administrativas no início do século XX, não incluiu explicitamente a gestão de pessoas, abordando-a apenas de maneira indireta dentro da função de segurança. Contudo, a partir de 1945, especialmente na Europa, a GRH foi-se consolidando, influenciada pelas teorias das relações humanas, do desenvolvimento organizacional e pelos modelos sociotécnicos, caracterizando um período em que a prática começou a ser centrada no indivíduo, embora o capital ainda fosse considerado o principal recurso produtivo.

Nos anos 1970, a GRH passou por uma transformação significativa, deixando de ser vista como uma função administrativa e burocrática para adotar uma abordagem estratégica. Nesse período, o termo "gestão de pessoas" foi substituído por "gestão de recursos humanos", refletindo uma mudança de perspetiva, que transitou de um controlo de custos para um investimento no desenvolvimento humano (Bilhim, 2009).

Atualmente, a GRH é percebida como essencial para a competitividade organizacional, estando diretamente envolvida em áreas como a definição de políticas

estratégicas e o alinhamento com a cultura organizacional, com os gestores de RH a desempenhar um papel fundamental na gestão do simbólico e do intangível, ligando os objetivos organizacionais às práticas de gestão (Armstrong, 1993; Bilhim, 2009).

As áreas de atuação da GRH incluem o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a gestão de recompensas, a segurança e saúde no trabalho, a análise de funções, a gestão de desempenho e a comunicação interna. Contudo, os desafios futuros da função incluem a integração de tecnologia, a globalização, nos seus mais diversos níveis, e a necessidade de alinhar a GRH de forma estratégica, equilibrando os interesses organizacionais e individuais (Bilhim, 2009).

Conforme observado por Serra (2017), a evolução da GRH pode ser dividida em três fases principais: Administração de Pessoal (final do século XIX até aos anos 1950/60), Gestão de Pessoal (1960-1980), e Gestão de Recursos Humanos (a partir dos anos de 1980). No início, o foco estava em normas, disciplina e relações contratuais, passando a uma maior ênfase na motivação e produtividade nas décadas seguintes. A partir dos anos 1980, a GRH tornou-se uma função estratégica, alinhada com os objetivos organizacionais e reconhecida como um investimento no desenvolvimento do potencial humano (Serra, 2017).

A GRH moderna pode ser analisada através das abordagens *hard* e *soft*, sendo que a abordagem *hard* vê as pessoas como recursos a serem otimizados para alcançar eficiência, enquanto a abordagem *soft* destaca o lado humano, considerando as pessoas como recursos valiosos e estratégicos, priorizando práticas como a formação e integração cuidadosa (Serra, 2017).

Rego et al. (2015) destacam que, na economia atual, as empresas enfrentam desafios que exigem uma gestão estratégica de pessoas, com o capital humano a tornar-se a chave para a inovação e competitividade. Nesse contexto, as empresas precisam de criar ambientes motivadores para atrair e reter talentos, adotando práticas mais ágeis e colaborativas, e abandonando estruturas rígidas e hierárquicas.

Tavares (2018) reforça que a GRH desempenha um papel estratégico na sobrevivência das organizações, especialmente em mercados altamente competitivos. Este autor destaca que a evolução da GRH visa não apenas superar os desafios emergentes, mas também atender às crescentes necessidades das organizações, com a motivação e o

conhecimento dos colaboradores a serem fatores determinantes para agregar valor à organização.

Os estudos realizados em torno desta questão, como Tavares (2018) e Gomes et. al (2008), têm demonstrado que a adoção de práticas eficazes de GRH têm um impacto positivo no desempenho organizacional, embora ainda haja lacunas e desafios nesse campo de investigação.

1.2.2. Conceito e Perspetivas da Gestão de Recursos Humanos

A GRH abrange decisões e ações que influenciam diretamente a relação entre as organizações e os seus colaboradores. Neste âmbito incluem-se processos como o recrutamento, a formação, o desenvolvimento, as recompensas e relações laborais. Num contexto dinâmico, a GRH tem o papel de gerir equilíbrios instáveis entre diferentes atores sociais, cujos interesses podem ser divergentes e difíceis de conciliar.

Desta forma, a GRH é vista como uma abordagem estratégica e integrada para gerir o ativo mais valioso das organizações: os seus colaboradores. Estes, tanto individual como coletivamente, contribuem para atingir os objetivos organizacionais e assegurar uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Beer (s.d., cit. por Bilhim, 2009), a GRH envolve todas as decisões e ações de gestão que afetam esta relação entre a organização e os seus colaboradores, sendo esta baseada no equilíbrio entre as necessidades e expectativas da organização e as dos trabalhadores. Este equilíbrio implica a criação de um ambiente onde as metas organizacionais e as necessidades individuais se alinham, permitindo o desenvolvimento mútuo e o sucesso a longo prazo. Por outro lado, outros autores associam a GRH à gestão do conjunto de competências, conhecimentos e atitudes necessários para garantir a competitividade das organizações, sendo, para isso, essencial integrar as práticas de GRH numa filosofia de gestão consistente (Bilhim, 2009).

Atualmente, dá-se ênfase à adoção de abordagens estratégicas, ao aumento do valor gerado pela GRH e ao compromisso dos trabalhadores com os objetivos organizacionais. Assim, a GRH passou a ser encarada como um sistema interligado de políticas fundamentadas numa ideologia e filosofia orientadas para os resultados. A gestão

de pessoas transforma-se, assim, numa ferramenta estratégica que contribui para o sucesso das organizações.

Tradicionalmente, as funções da GRH incluem: o planeamento (definir metas e estratégias); a organização (determinar processos e recursos); a liderança (motivar, gerir equipas, resolver conflitos), e; o controlo (avaliar e monitorizar o desempenho). Estas funções refletem o ciclo administrativo proposto por Fayol no início do século XX. Adicionalmente, quando analisado sob uma perspetiva profissional, o gestor de recursos humanos assume papéis diversos: interpessoais (como liderança e coordenação; informativos (monitorização e comunicação), e; decisórios (resolução de problemas, alocação de recursos e negociação). Esta visão, adaptada por Mintzberg, reforça a versatilidade e a importância estratégica do papel do gestor de recursos humanos na atualidade (Bilhim, 2009).

Os gestores de RH desempenham funções essenciais em qualquer organização, focando-se em quatro áreas principais que, em conjunto, formam um ciclo direcionado para o comportamento dos colaboradores. Este comportamento, influenciado por valores dominantes, é a variável central do sistema, projetado para impactar o desempenho nos níveis individual, departamental e organizacional (Bilhim, 2009).

Segundo Serra (2017), a relação entre as práticas de GRH e os resultados organizacionais pode ser analisada a partir de diferentes perspetivas, cada uma enfatizando aspetos específicos dessa interação. Apesar das diferenças, essas abordagens complementam-se, oferecendo contributos valiosos para a compreensão da GRH no contexto estratégico das organizações.

A perspetiva universal defende a existência de práticas de GRH consideradas universais ou "boas práticas", que promovem um elevado desempenho em qualquer organização, independentemente do setor, dimensão ou estratégia. No entanto, esta perspetiva tem sido criticada por desconsiderar a interdependência entre diferentes práticas e a necessidade de alinhamento interno, assumindo que os efeitos são sempre diretos e aditivos (Serra, 2017).

A perspetiva contingencial, por sua vez, considera que o impacto das práticas de GRH depende do alinhamento com variáveis contextuais, como a estratégia de negócio, o setor de atividade, a dimensão da empresa e as exigências externas. Schuler e Jackson

(1987, cit. por Serra, 2017) defendem que a eficácia das práticas de GRH está condicionada à sua coerência com a estratégia organizacional. No entanto, a limitação desta abordagem reside na tendência de identificar um modelo ideal para cada contexto, negligenciando a diversidade de situações organizacionais (Serra, 2017).

A perspetiva configuracional, segundo Serra (2017), adota uma visão holística, considerando as práticas de GRH como elementos de um sistema que deve ser configurado de forma a maximizar o desempenho organizacional. Contudo, a mesma autora destaca que a dificuldade de medir as interações entre as práticas e os efeitos do ajustamento interno permanece como desafio metodológico.

Por fim, a perspetiva contextual amplia o foco da análise, incorporando variáveis institucionais, culturais e sociais na relação entre as práticas de GRH e os resultados organizacionais. Brewster (1999, cit. por Serra, 2017), salienta que fatores como pressões regulamentares, influências culturais e a atuação de *stakeholders*, incluindo sindicatos e administrações públicas, moldam as escolhas estratégicas das organizações.

Em síntese, Serra (2017) defende que essas perspetivas não são antagónicas, mas, antes, complementares. A perspetiva universal propõe práticas amplamente aplicáveis, a contingencial destaca a importância do contexto, a configuracional explora combinações ideais de práticas, e a perspetiva contextual evidencia as influências macrossociais. Essas abordagens enriquecem a compreensão da gestão estratégica de RH, sublinhando a necessidade de adaptação às especificidades de cada organização e ao ambiente em que atua.

1.2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de GRH são consideradas atividades estratégicas fundamentais para a utilização eficaz dos recursos humanos com o objetivo de alcançar metas organizacionais. Segundo Ojochona, Nna, Agbaeze e Isichei (2021), a GRH é essencial para qualquer organização, independentemente do seu tamanho, setor ou localização. Diversos estudos têm explorado o impacto destas práticas de gestão no desempenho organizacional, demonstrando que essas práticas podem aumentar a eficiência e ajudar as organizações a atingir os seus objetivos (Fernandes, 2011).

No entanto, não existe consenso sobre quais são as melhores práticas, pois a sua aplicabilidade depende dos interesses da organização e das necessidades dos funcionários. Fernandes (2011) destaca que as chamadas práticas de alto desempenho são vistas como ferramentas eficazes para melhorar os resultados organizacionais, vinculando o sucesso da organização à sua capacidade de gerir recursos humanos de maneira estratégica. Ojochona et al. (2021) complementam esta ideia, afirmando que práticas como o recrutamento, a seleção, a formação, a avaliação de desempenho, a gestão de recompensas e motivação são projetadas para desenvolver habilidades, oferecer oportunidades de crescimento e motivar os colaboradores.

O **recrutamento e a seleção** representam o ponto de partida para a entrada de candidatos qualificados na organização. Este processo procura atrair e identificar candidatos qualificados e selecionar o mais adequado para a função (Fernandes, 2011). A escolha pode ocorrer internamente, promovendo colaboradores existentes, ou externamente, trazendo novos membros. Ambas as abordagens são complementares e estratégicas, assegurando que as necessidades da organização sejam atendidas. Segundo Sousa et al. (2006, cit. por Serra, 2017), o alinhamento entre as competências do candidato e a cultura organizacional é essencial para evitar disfunções futuras e garantir um bom desempenho.

Após a seleção, o **acolhimento e a integração** dos novos colaboradores desempenham um papel fundamental na adaptação ao ambiente de trabalho. Nesta fase, é importante que a organização forneça suporte através de ações estruturadas, como o fornecimento de manuais e programas de formação inicial (Sousa et al., 2006, cit. por Serra, 2017). Em organizações sem fins lucrativos, esta etapa é particularmente crucial, pois ajuda os colaboradores a compreenderem os valores e a missão da entidade, promovendo uma conexão mais profunda com o propósito do trabalho (Fernandes, 2011).

Por sua vez, a **avaliação de desempenho** é descrita como um processo sistemático de análise do trabalho individual e da capacidade de desenvolvimento dos colaboradores. Esta prática não só identifica problemas, mas também direciona as políticas organizacionais para implementar melhorias (Fernandes, 2011). Nas organizações sem fins lucrativos, embora a motivação intrínseca seja muitas vezes um fator principal, a equidade salarial e as recompensas também desempenham um papel fundamental no comprometimento dos

trabalhadores. Além disso, a avaliação de desempenho influencia diretamente outros subsistemas, como os sistemas de recompensa, ao estabelecer a base para as decisões relacionadas com os incentivos e as promoções.

Os **sistemas de recompensas** desempenham um papel crucial na retenção e motivação dos colaboradores. Estes podem incluir benefícios tangíveis, como a remuneração financeira, e intangíveis, como o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento (Sousa et al., 2006 cit. por Serra, 2017). Segundo Lawler (1990, cit. por Serra, 2017), os sistemas de recompensa não apenas atraem talentos, mas também incentivam comportamentos alinhados com os objetivos organizacionais. Em organizações sem fins lucrativos, apesar da predominância da motivação intrínseca, a adoção de práticas de recompensa justas e equitativas é fundamental para manter o comprometimento dos colaboradores.

A **formação profissional** é um elemento indispensável para o desenvolvimento contínuo das competências dos trabalhadores. Este processo sistemático e intencional permite aumentar o desempenho individual e organizacional, oferecendo aos colaboradores ferramentas para enfrentar desafios e evoluir nas suas carreiras (Gomes et al., 2008). Além disso, segundo Caroço (2014), a formação é uma forma de investimento, contribuindo para a inovação e eficiência, enquanto promove o bem-estar dos trabalhadores.

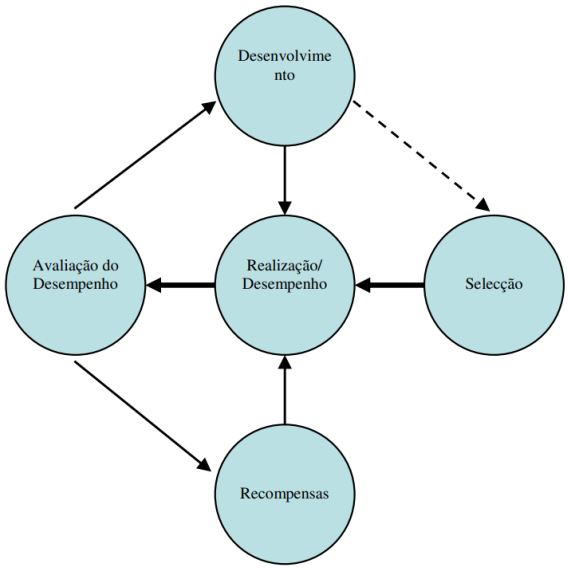
Por fim, a **gestão de carreiras** é essencial para alinhar as aspirações individuais às necessidades organizacionais. Segundo Guérin e Wils (1992, cit. por Serra, 2017), as práticas de gestão de carreiras incluem apoio na formulação de planos de carreira, de programas de desenvolvimento e de promoções, entre outras estratégias. O desenvolvimento de carreiras não apenas beneficia os trabalhadores, ao permitir um crescimento profissional, mas também fortalece a organização, ao assegurar que certas posições-chave sejam ocupadas por pessoas qualificadas e alinhadas com a cultura empresarial (Sousa et al., 2006 cit. por Serra, 2017).

Bilhim (2009), por sua vez, defende que o desempenho organizacional depende da interação eficaz entre os componentes do sistema de gestão de recursos humanos. A seleção visa identificar e contratar as pessoas mais qualificadas para desempenhar as funções atribuídas. A avaliação de desempenho, por sua vez, é crucial para garantir a

distribuição justa de recompensas e para motivar os colaboradores, enquanto a compensação, baseada nos resultados dessa avaliação, serve como ferramenta para influenciar diretamente os resultados alcançados. O desenvolvimento, identificado a partir das necessidades levantadas na avaliação de desempenho, é fundamental tanto para aprimorar o desempenho atual quanto para preparar os colaboradores para enfrentar desafios futuros (Bilhim, 2009).

Este sistema integrado de GRH, visível na Figura 1, alinha cada componente para moldar comportamentos individuais em prol dos objetivos organizacionais, contribuindo de forma estratégica para alcançar um desempenho eficiente e sustentável (Bilhim, 2009).

Figura 1. As quatro funções da GRH



Nota: Adaptada de Bilhim (2009)

Caetano e Pereira (2006, cit. por Serra, 2017) identificam sete práticas de GRH de alto desempenho: segurança no emprego; formação e oportunidades de desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para o crescimento profissional; oportunidades de carreira; remuneração baseada no desempenho; participação; e acesso à informação. Estas práticas reforçam a importância de um sistema integrado de gestão de pessoas, que não só promove o desempenho organizacional, mas também fortalece o comprometimento e a motivação dos colaboradores.

Portanto, a GRH, com as diversas práticas e abordagens, desempenha um papel fundamental na eficiência e continuidade das organizações. Seja em empresas lucrativas ou organizações sem fins lucrativos, o alinhamento estratégico dessas práticas com a

missão e os valores da organização é essencial para alcançar o sucesso e o desempenho sustentado.

A GRH é particularmente importante em organizações sem fins lucrativos, onde as práticas estratégicas devem estar alinhadas com os valores e missão da entidade. Fernandes (2011) ressalta que práticas como o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a análise e descrição de funções, a avaliação de desempenho, e a gestão de recompensas são amplamente reconhecidas em organizações sem fins lucrativos.

1.3. Motivação no trabalho

A motivação ocupa um lugar central na GRH, sendo amplamente reconhecida como crucial para o desempenho individual e organizacional. Lopes (2012) associa a motivação ao sistema cognitivo, enfatizando o estímulo à vontade de agir e à procura pela excelência no cumprimento de tarefas. Essa ideia é complementada por Saavedra (1998, cit. por Lopes, 2012), que descreve a motivação como um estado interno que impulsiona os indivíduos a "mover-se" em direção a algo que lhes proporcione realização pessoal. Em ambos os casos, reforça-se o papel da motivação como uma força intrínseca que orienta o comportamento humano.

Adicionalmente, Simpson (1993, cit. por Lopes, 2012) corrobora essa visão, ao definir a motivação como o fator que leva as pessoas a empenharem-se em tarefas e a dedicarem esforço consciente para atingir objetivos. Chanlat (2002, cit. por Barros, 2016) reforça esta ideia, destacando que elementos como a carga de trabalho, a autonomia, o reconhecimento, o apoio social e a ética organizacional exercem influência direta sobre o esforço e o comprometimento dos colaboradores. Estes autores convergem na identificação de fatores internos e externos como determinantes para a motivação, ressaltando a importância de uma abordagem equilibrada que contemple ambos os aspetos.

Lopes (2012), por sua vez, sublinha que a motivação varia não apenas entre indivíduos, mas também conforme o contexto organizacional. Enquanto Nascimento (2012) enfatiza que a motivação é indispensável para fomentar a cooperação, a confiança e o envolvimento interno, autores como Cavalcante et al. (2015, cit. por Barros, 2016)

destacam que o terceiro setor enfrenta desafios específicos, como a escassez de recursos e o compromisso com missões sociais que exigem uma análise diferenciada para identificar os fatores que motivam os colaboradores. A lacuna de estudos sobre a motivação neste setor torna a compreensão desses aspetos ainda mais relevante, sublinhando a necessidade de estratégias específicas de gestão.

No âmbito dos sistemas de recompensas, Bilhim (2009) define a motivação como o elemento que energiza, direciona e sustenta o comportamento humano, sendo essencial para o envolvimento e a produtividade dos trabalhadores. Aguiar (2019) complementa essa visão ao destacar que os sistemas de recompensas têm como objetivo não apenas reforçar a motivação, mas também promover a identificação dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, Camara (2007, cit. por Aguiar, 2019) aponta que a eficácia de tais sistemas pode ser avaliada por meio da satisfação no trabalho e da redução de indicadores negativos, como o absentismo e a rotatividade. Assim, reforça-se a ideia de que as recompensas, para serem eficazes, devem ser justas, alinhadas com o desempenho e percebidas como meritórias.

A distinção entre fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, proposta por Bergamini (1989), aprofunda o entendimento das diferentes fontes de motivação. Os fatores intrínsecos estão associados à satisfação pessoal decorrente da realização das atividades, enquanto os extrínsecos envolvem estímulos externos, como as recompensas ou punições. Esta divisão encontra eco nas ideias de Silva e Reis (2018), que destacam a motivação intrínseca como ligada ao prazer de realizar uma tarefa e a extrínseca como dependente de recompensas externas. Ambas as abordagens concordam que os gestores devem compreender estas distinções para adotar estratégias adequadas às necessidades dos colaboradores.

Além disso, Chiavenato (2007, cit. por Azevedo & Carvalho, 2014) ressalta que o comportamento humano é orientado por objetivos específicos, sendo moldado pelas motivações individuais. Perspetiva que converge com as ideias de Ivancevich et al. (1997, cit. por Azevedo & Carvalho, 2014), que descrevem a motivação como um conjunto de forças que direciona o comportamento, ajustando a sua intensidade e duração conforme as necessidades e os objetivos. Neste sentido, os líderes organizacionais devem

compreender as necessidades para desenvolver estratégias que estimulem tanto o desempenho individual quanto o coletivo, alinhando-os com as metas da organização.

Por fim, a visão multinível de Erez, Kleinbeck e Thierry (2001, cit. por Alves, 2022) reforça a complexidade da motivação no trabalho, considerando que múltiplos fatores dos níveis individual, grupal e organizacional interagem para moldar a motivação. Abordagem que é corroborada por autores como Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves (2016), que identificam diferentes categorias de fatores motivadores humanos, incluindo as necessidades de adquirir, relacionar-se, compreender e proteger-se. Estes elementos motivadores interagem com fatores como a cultura organizacional, os sistemas de recompensa e o desenho do trabalho, demonstrando que a motivação não pode ser analisada isoladamente, mas, sim, como resultado de um sistema integrado.

Em síntese, os diferentes autores analisados oferecem contribuições complementares para o entendimento da motivação, seja como um processo interno impulsionado por necessidades pessoais, seja como resultado de estímulos externos e contextuais, daí decorrendo que a motivação é multifacetada e essencial para o sucesso organizacional. Uma gestão eficaz exige que os líderes compreendam essas *nuances*, criando condições para que os colaboradores se sintam valorizados, empenhados e alinhados com os objetivos organizacionais.

1.3.1. Modelos teóricos da Motivação

Ao longo do século XX, diversas teorias e abordagens foram desenvolvidas para compreender a motivação humana. Os primeiros estudos sobre esta temática remontam ao início do século, com o trabalho do engenheiro norte-americano Taylor, que analisava a produtividade dos trabalhadores em diferentes empresas. Taylor defendia que o dinheiro era o principal fator motivador e que, por isso, os trabalhadores deveriam ser preparados de forma específica para as suas tarefas, sendo recompensados de acordo com a sua produtividade (Silva, 2019).

Já nas décadas de 1920 e 1930, o professor de Harvard, Elton Mayo, com a sua equipa, investigou o impacto de alterações no ambiente físico de trabalho sobre a produtividade, num estudo que originou o conhecido “efeito de *Hawthorne*”. Este estudo

revelou que, independentemente das condições físicas, a produtividade do grupo aumentava quando este recebia atenção. Assim, Mayo concluiu que o desempenho do trabalhador dependia mais das dinâmicas sociais do que dos métodos laborais propriamente ditos (Silva & Reis, 2018).

Desta forma, as teorias motivacionais procuram responder a perguntas como: "O que motiva as pessoas?", "O que significa estar motivado?", ou "Como funciona o processo motivacional?". Estas reflexões analisam se a motivação está relacionada com características individuais ou com a interação de fatores externos. O objetivo destas teorias é identificar os elementos que promovem experiências satisfatórias no ambiente laboral e compreender os fatores que impulsionam determinados comportamentos, enquanto se procuram minimizar situações que resultem em baixos níveis de motivação. A investigação tem abordado aspetos como a organização das tarefas, o estilo de liderança e as formas de recompensar os colaboradores (Silva, 2019).

Para melhor compreensão, as teorias motivacionais podem ser organizadas em três grandes categorias no contexto organizacional: Teorias de conteúdo, que se focam em fatores intrínsecos ao indivíduo, que impulsionam, orientam ou bloqueiam os comportamentos, sendo baseadas em necessidades específicas que motivam as pessoas; Teorias de processo, que se relacionam com fatores extrínsecos e descrevem o processo pelo qual os comportamentos são ativados, direcionados, mantidos ou interrompidos por estímulos externos ao indivíduo; por último, as Teorias de reforço, que enfatizam as consequências dos comportamentos, sejam estes bem-sucedidos ou não, e como essas consequências moldam as futuras ações (Silva & Reis, 2018).

Na tabela seguinte (Tabela 1), estas teorias da motivação são apresentadas de forma sistemática, com base nas três categorias mencionadas: conteúdo, processo e reforço.

Tabela 1. Modelos teóricos da Motivação

Modelo Teórico	Teorias da Motivação
Teorias de conteúdo	• 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	• Teoria da Equidade de Adams • Teoria da Definição de Objetivo de Locke • Teoria das Expetativas de Vroom
Teorias de reforço	• Teoria de Reforço de Skinner

Nota: Adaptada de Silva & Reis (2018)

1.3.1.1. Teorias de Conteúdo

Esta abordagem parte do princípio de que os indivíduos possuem necessidades internas que funcionam como uma fonte de energia para o seu comportamento, sendo o objetivo a satisfação dessas mesmas necessidades. As teorias nesta área procuram responder a questões como *"O que impulsiona o comportamento?"* ou *"Que fatores ou recompensas desencadeiam determinados comportamentos?"* (Alves, 2022).

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1954)

A teoria da hierarquia das necessidades, elaborada por Abraham Maslow em 1954, defende que a motivação dos indivíduos decorre de uma sequência de cinco níveis de necessidades, cuja priorização depende da satisfação das necessidades de nível inferior (Alves, 2022).

Na estrutura apresentada por Maslow (1954), as necessidades humanas são organizadas em cinco níveis, pela seguinte ordem: Necessidades Fisiológicas; Necessidades de Segurança; Necessidades Sociais; Necessidades de Estima; e Necessidades de Auto-realização (Alves, 2022). Conforme sublinha Bueno (2022, cit. por Alves, 2022), à medida que o indivíduo satisfaz as necessidades básicas, surgem as necessidades superiores, que o incentivam a continuar o seu desenvolvimento e comportamento motivado.

A pirâmide de Maslow (Figura 2) reflete estas categorias, organizadas por ordem de prioridade. As primeiras, as necessidades fisiológicas, incluem elementos indispensáveis

para a sobrevivência, como a alimentação, água, o sono e a saúde física. De seguida, as necessidades de segurança, que se relacionam com a proteção contra riscos e ameaças, como a estabilidade financeira, saúde e segurança no ambiente de trabalho ou familiar. A terceira categoria, as necessidades sociais, que dizem respeito à integração, amizade, ao afeto e a sentimentos de pertença. Seguidamente, as necessidades de estima, que representam o desejo de reconhecimento, *status*, respeito e autovalorização dentro de um grupo ou contexto social. No topo, as necessidades de autorrealização, que constituem o nível mais elevado, associando-se ao crescimento pessoal e profissional, à realização de objetivos pessoais e ao alcance do potencial máximo do indivíduo (Alves, 2022).

Figura 2. Pirâmide de Maslow

Nota: Adaptado de Alves (2022)

Segundo Maslow, os níveis inferiores são atendidos por meio de fatores extrínsecos, como a remuneração, as condições adequadas do local de trabalho e a sensação de segurança em relação à estabilidade do emprego. Já os níveis superiores (Sociais, Estima e Autorrealização) são preenchidos por fatores intrínsecos, que se relacionam principalmente com aspetos pessoais, como a autoconfiança, a afirmação, a aceitação e o desenvolvimento pessoal e profissional (Seixas, 2020).

Para Maslow (1954), apenas as necessidades ainda não satisfeitas exercem um papel motivador; assim que uma necessidade é alcançada, a seguinte, dentro da hierarquia, torna-se o foco do comportamento do indivíduo (Alves, 2022).

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959)

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg fornece uma explicação abrangente para a motivação no trabalho, baseando-se em dois grupos de fatores: os higiénicos e os motivacionais (Silva, 2019).

Segundo Herzberg, estes fatores influenciam de forma distinta a satisfação e a insatisfação dos trabalhadores. Os fatores higiénicos, também designados como extrínsecos ou de contexto, incluem elementos relacionados com o ambiente laboral, tais como as condições de trabalho, o conforto, as políticas organizacionais, relações interpessoais, competências dos supervisores, a remuneração e segurança no emprego. A sua presença evita a insatisfação, mas, por si só, não promove a motivação ou satisfação dos colaboradores (Silva & Reis, 2018).

Por outro lado, os fatores motivacionais, conhecidos como intrínsecos ou valorizantes, estão associados ao conteúdo das funções desempenhadas, abrangendo aspetos como a realização pessoal, o reconhecimento, a autonomia, os desafios e as oportunidades de crescimento. Estes fatores, quando presentes, contribuem para altos níveis de satisfação e motivação (Silva & Reis, 2018).

Herzberg (1966) sublinha que os fatores higiénicos atuam mais como elementos que previnem insatisfações, ao passo que os motivacionais são os principais responsáveis pela satisfação no trabalho. A ausência dos fatores higiénicos gera insatisfação, mas a sua presença apenas neutraliza esse efeito, sem provocar um aumento significativo na satisfação. Pelo contrário, os fatores motivacionais, mesmo não eliminando a insatisfação quando ausentes, têm um impacto positivo direto na motivação e no desempenho quando estão presentes (Matos, 2013).

Esta abordagem relaciona-se de forma complementar com a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow. Os fatores higiénicos identificados por Herzberg encontram paralelo nas necessidades básicas e sociais de Maslow, como as fisiológicas e de segurança. Já os fatores motivacionais correspondem às necessidades de estima e autorrealização descritas na pirâmide de Maslow (Alves, 2022).

Destarte, ambas as teorias abordam dimensões diferentes da motivação humana: Herzberg foca-se na dualidade de satisfação e insatisfação no contexto laboral, enquanto

Maslow apresenta uma visão mais abrangente sobre as necessidades humanas (Alves, 2022).

Herzberg (1968, citado por Seixas, 2020) diferencia ainda os conceitos de motivação e satisfação. Assim, a Motivação refere-se à orientação para a ação com base numa necessidade, enquanto a satisfação está associada ao cumprimento de uma necessidade. Por exemplo, um aumento salarial pode gerar satisfação temporária, mas não promove necessariamente a motivação contínua. Esta distinção reforça a ideia de que a verdadeira motivação está ligada a fatores intrínsecos que envolvem o conteúdo do trabalho, como a realização pessoal e o reconhecimento.

A teoria também destaca que a satisfação completa é transitória, dado que novas necessidades surgem constantemente. Assim, a motivação depende da criação de novos desafios e da melhoria contínua das condições que geram satisfação. Neste contexto, o enriquecimento das funções emerge como um dos principais mecanismos para promover a motivação, ao integrar características específicas no trabalho que influenciem positivamente os estados psicológicos dos colaboradores (Matos, 2013).

Autores como Andrade, Pereira e Ckagnazaroff (2007, cit. por Lopes 2012) reforçam a ideia de independência dos fatores higiénicos e motivacionais; enquanto os fatores higiénicos previnem a insatisfação, os motivacionais são os que realmente impulsionam a satisfação. Rosa (1994, citado por Lopes, 2012) corrobora esta distinção, identificando os fatores higiénicos como externos e os motivacionais como internos ao indivíduo. A realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento, por exemplo, são mencionados como fatores motivadores, enquanto as condições de trabalho, os salários e as relações interpessoais integram os fatores higiénicos.

A relevância prática da teoria de Herzberg é evidente na gestão organizacional, onde os gestores devem priorizar inicialmente a resolução de fatores higiénicos, eliminando as fontes de insatisfação, sendo crucial que, em seguida, se concentrem nos fatores motivacionais para promover a satisfação e o compromisso dos colaboradores (Mações, 2017, citado por Seixas, 2020). Este equilíbrio é essencial para garantir um ambiente de trabalho produtivo e motivador, contribuindo para o sucesso das organizações e o bem-estar dos seus membros.

Teoria X e Y de Douglas McGregor (1960)

McGregor (1960) propôs dois modelos teóricos sobre a motivação e o comportamento dos colaboradores em contexto organizacional: a Teoria X e a Teoria Y. Estas abordagens refletem visões opostas sobre a natureza humana e têm implicações significativas nas práticas de gestão (Rosa, 1994, cit. por Lopes, 2012).

A Teoria X apresenta uma perspetiva tradicional e autoritária, baseando-se na ideia de que os trabalhadores possuem uma aversão inata ao trabalho e, portanto, necessitam de ser controlados de forma rigorosa para cumprirem os objetivos organizacionais.

De acordo com McGregor (1960, cit. por Matos, 2013), esta teoria assenta em três pressupostos principais. Primeiro, assume que os indivíduos evitam o trabalho sempre que possível, sendo necessário que os gestores contrariem essa tendência natural. Em segundo lugar, considera que a maioria dos trabalhadores precisa de ser coagida, dirigida e, em certos casos, ameaçada com punições para se alcançarem os resultados esperados, uma vez que as recompensas, por si só, não são suficientes para motivar. Por fim, em terceiro, considera que o ser humano comum prefere ser dirigido, rejeita responsabilidades e privilegia a segurança acima da ambição ou inovação.

A visão que vimos de descrever, descrita como a “mediocridade das massas”, é frequentemente incorporada nas políticas organizacionais autoritárias (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, cit. por Alves, 2022).

Em contrapartida, a Teoria Y adota uma abordagem mais positiva e moderna, sustentando que o trabalho pode ser uma fonte significativa de satisfação pessoal. Conforme Galhanas (2009, cit. por Alves, 2022), esta teoria acredita que, em condições favoráveis, os trabalhadores não apenas aceitam as suas responsabilidades, mas também as procuram, demonstrando criatividade e comprometimento para com os objetivos organizacionais.

McGregor (1992, cit. por Alves, 2022) argumenta que a Teoria Y desloca o foco do problema das características individuais dos trabalhadores para as práticas de liderança e gestão. Segundo este modelo, as dificuldades laborais não derivam da natureza humana, mas, sim, da forma como as organizações estruturam o controlo e o ambiente de trabalho. Além disso, enfatiza que o controlo externo e a coerção não são as únicas formas eficazes

de alcançar resultados; o compromisso com os objetivos e a satisfação das necessidades de autorrealização podem motivar os trabalhadores de maneira mais duradoura.

Enquanto a Teoria X defende um estilo de gestão baseado em incentivos económicos, no controlo rígido e na coerção, a Teoria Y privilegia práticas mais participativas e humanistas, que reconhecem o potencial criativo e a autonomia dos indivíduos. McGregor (2006, cit. por Matos, 2013) concluiu que os pressupostos da Teoria Y são mais adequados às sociedades modernas, onde as necessidades de ordem superior, como a autorrealização, autoestima e o reconhecimento, assumem um papel central na motivação.

Em síntese, as teorias de McGregor oferecem perspetivas contrastantes sobre a natureza humana e as práticas de gestão, com a Teoria X a representar uma abordagem tradicional e controladora, e a Teoria Y a propor uma visão mais positiva e integrada, centrada na valorização do potencial humano.

Teoria ERG de Alderfer

A Teoria ERG, desenvolvida por Alderfer, apresenta semelhanças significativas com a Teoria das Necessidades de Maslow, sobretudo na ideia de que a satisfação de determinadas necessidades estimula a procura por níveis superiores de realização. No entanto, Alderfer simplificou o modelo proposto por Maslow, identificando apenas três categorias de necessidades: existência, relacionamento e crescimento (Alves, 2022; Matos, 2013).

As necessidades de existência englobam as condições básicas para a sobrevivência, como os salários, os benefícios sociais e a segurança, alinhando-se com as categorias de necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow (Alves, 2022). Já as necessidades de relacionamento referem-se às interações interpessoais e à partilha de emoções, sendo comparáveis às necessidades sociais da teoria de Maslow (Alves, 2022). Por fim, as necessidades de crescimento dizem respeito ao desejo de desenvolvimento pessoal e realização, correspondendo às necessidades de estima da abordagem de Maslow (Bilhim, 2009; Alves, 2022).

Apesar das similaridades, Alderfer introduz diferenças importantes. A Teoria ERG rejeita a hierarquia rígida de Maslow, considerando que os indivíduos se podem sentir

motivados simultaneamente por necessidades de diferentes níveis. Além disso, Alderfer formulou o conceito de frustração-regressão, que explica que quando as necessidades de níveis superiores são frustradas, os indivíduos podem regressar ao seu foco em necessidades de níveis inferiores. Um exemplo deste fenómeno é descrito por Silva e Reis (2018), que relatam que os trabalhadores frustrados na procura por uma maior autonomia e responsabilidade passaram a valorizar mais as relações interpessoais, como a amizade no local de trabalho (Matos, 2013).

A flexibilidade é destacada como uma vantagem da Teoria ERG, que aborda os processos motivacionais de forma menos linear e mais adaptada às realidades individuais. Robbins (2005, citado por Lopes, 2012) reforça que essa abordagem não exige a satisfação de necessidades inferiores como pré-requisito para a conquista de níveis superiores, permitindo a coexistência e simultaneidade de diferentes categorias de necessidades (Alves, 2022; Matos, 2013).

Pelo exposto, a Teoria ERG é considerada uma evolução mais dinâmica e aplicável da teoria original de Maslow.

Teoria das Necessidades adquiridas de McClelland

A Teoria das Necessidades adquiridas de McClelland, desenvolvida ao longo de várias décadas de investigação, baseia-se em fundamentos da psicologia social, com influências teóricas de Freud e Erickson. McClelland argumenta que a motivação humana não é inata, mas adquirida ao longo da vida, como resultado da interação contínua com o ambiente social e cultural (Alves, 2022; Silva, 2019).

Segundo McClelland, o motivo para o êxito individual tem raízes na infância, sendo fortemente influenciado por estímulos como histórias e lendas. Este autor verificou que a exposição a mitos e contos infantis, característica de diferentes culturas, influenciava o desenvolvimento económico das sociedades, um fenómeno que foi demonstrado em previsões realizadas anteriormente, com resultados considerados altamente precisos (Silva, 2019).

McClelland identificou três necessidades fundamentais que moldam o comportamento humano – a realização, a afiliação e o poder – argumentando que estas

podem coexistir em graus variados, dependendo das experiências e do ambiente em que o indivíduo se encontra (Silva & Reis, 2018).

Relativamente à necessidade de Realização, esta está associada à vontade de alcançar objetivos desafiadores, dominar tarefas complexas e superar barreiras. Indivíduos com esta necessidade destacam-se pela criatividade, inovação e desejo de concretizar feitos únicos, sendo motivados pela procura de excelência em ambientes competitivos (McClelland, 1987, citado por Alves, 2022).

No que concerne à necessidade de afiliação, esta refere-se ao desejo de estabelecer relações pessoais próximas e harmoniosas, evitando conflitos e valorizando conexões afetivas. Este traço pode, no entanto, limitar a objetividade de quem ocupa cargos de liderança, devido à proximidade emocional com os subordinados (McClelland, 1989, citado por Alves, 2022; Silva, 2019).

Por fim, a necessidade de poder, segundo McClelland (1975, citado por Alves, 2022) e Silva & Reis (2018), traduz-se no desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros, aspirando a posições de liderança e prestígio. Indivíduos motivados por esta necessidade procuram exercer impacto, alcançar reputação e ocupar lugares de autoridade, um traço comum entre os executivos de topo.

Embora todas as pessoas apresentem estas três necessidades em diferentes intensidades, McClelland defende que a cultura e o contexto social são determinantes na forma como estas necessidades se desenvolvem e expressam. Assim, os executivos de topo, por exemplo, tendem a demonstrar uma elevada necessidade de poder e uma menor necessidade de afiliação (Alves, 2022; Silva & Reis, 2018).

Ainda que o modelo de McClelland seja amplamente aceite, ele, apresenta limitações, uma vez que reconhece variações inter e intraindividuais ao longo da vida, contrariando uma visão rígida e universal das motivações humanas. A flexibilidade do modelo, no entanto, adapta-se à complexidade do comportamento humano, reforçando a importância dos fatores culturais e sociais na formação das necessidades motivacionais (Alves, 2022).

1.3.1.2. Teorias de Processo

Enquanto as teorias de conteúdo, anteriormente apresentadas, concentram a análise nas necessidades e nos incentivos que impulsionam o comportamento humano, as teorias de processo, abordadas em seguida, focam-se nos mecanismos mentais que levam o indivíduo a sentir-se motivado e a optar por uma determinada ação entre várias alternativas (Silva, 2019).

Teoria da Equidade de Adams

A Teoria da Equidade de John Stacey Adams, desenvolvida na década de 1960, destaca o papel crucial da perceção de justiça no ambiente laboral como um fator motivacional. De acordo com Adams (1965, cit. por Machado, 2013), a motivação não se baseia em fatores puramente biológicos, mas, antes, sociais. Esta teoria propõe que os colaboradores avaliam o rácio entre os seus *inputs* (esforço, experiência, competências, dedicação) e os *outputs* (salário, benefícios, promoções, reconhecimento) e comparam esse rácio com o de outros colegas ou grupos. Quando os rácios são percebidos como equilibrados, existe equidade, caso contrário, surge a sensação de iniquidade (Machado, 2013; Silva & Reis, 2018).

A perceção de iniquidade, seja positiva (recompensa excessiva) ou negativa (recompensa insuficiente), gera tensão interna, que motiva o colaborador a ajustar os seus comportamentos para restaurar a equidade. Isto pode manifestar-se em atitudes como a redução do empenho ou a procura por explicações junto da organização (Machado, 2013; Seixas, 2020). Em particular, a iniquidade negativa, relacionada com a insuficiência de recompensas, é problemática no contexto laboral, sobretudo quando as compensações assumem formas financeiras, como salários ou prémios, tornando os colaboradores mais sensíveis à justiça percebida (Silva, 2019; Silva & Reis, 2018).

Adams (1965, cit. por Machado, 2013) defende que a comparação pode ser interna – entre colaboradores na mesma organização – ou externa – com profissionais que desempenham funções semelhantes noutras empresas. Independentemente da origem da comparação, a perceção de justiça depende dos padrões individuais, o que evidencia o carácter subjetivo desta avaliação (Silva, 2019).

Segundo Seixas (2020), para prevenir as perceções de iniquidade e os conflitos delas decorrentes, é fundamental que as organizações estabeleçam critérios claros e transparentes para avaliar e atribuir recompensas. Além disso, estas devem ser comunicadas com clareza e ajustadas sempre que necessário, promovendo um ambiente de respeito e confiança. Informar os colaboradores sobre o seu desempenho, reconhecer o esforço e valorizar as suas contribuições são práticas essenciais para manter a motivação e o equilíbrio no local de trabalho (Seixas, 2020).

Por fim, exemplos de desequilíbrios na equidade incluem situações em que colaboradores com maior experiência ou qualificações recebem compensações idênticas às de colegas menos preparados, o que pode gerar insatisfação e desmotivação (Seixas, 2020). Assim, garantir a perceção de justiça não só promove o bem-estar individual, mas também fortalece a dinâmica organizacional como um todo.

Teoria da definição de objetivos de Locke

A Teoria da definição de objetivos, desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham, baseia-se na ideia de que o comportamento humano é orientado por valores e metas, sendo estas a principal fonte de motivação (Cunha et al., 2016).

Segundo os autores, quando um colaborador está envolvido e comprometido com os objetivos organizacionais, a probabilidade de os aceitar aumenta, o que se traduz num impacto positivo na sua motivação e desempenho. Pelo contrário, a ausência de envolvimento gera maior frustração e conduz a uma diminuição do desempenho (Silva, 2019).

O desempenho do colaborador é diretamente influenciado pela dificuldade dos objetivos. Locke e Latham concluíram que, desde que sejam superáveis, objetivos mais difíceis resultam em melhores níveis de desempenho. Assim, é crucial definir metas tanto a nível individual quanto grupal, garantindo uma compatibilização entre estas. A harmonização dos objetivos promove maior colaboração e trabalho em equipa, orientados para metas específicas e partilhadas. Esta teoria reflete a perceção de que a vida é composta por uma sequência de objetivos, levando os autores a investigar quais as características dos objetivos que fomentam atenção, esforço e persistência (Cunha et al., 2016).

Uma das conclusões mais relevantes desta teoria foi a identificação das características de objetivos eficazes, frequentemente descritas pelo acrónimo "*SMART – Specific*, *Measurable, Agreed, Realistic, Timed*" (específicos, mensuráveis, acordados, realistas e temporais). Para serem eficazes, os objetivos devem ser concretos, desafiadores e difíceis, mas percebidos como alcançáveis. Além disso, a quantificação dos objetivos é desejável. A aceitação das metas pelos colaboradores é fundamental para alcançar os resultados esperados, sendo por isso essencial o envolvimento conjunto de superiores e subordinados na sua definição. Este envolvimento contribui para o empoderamento psicológico dos colaboradores e para a adoção de comportamentos favoráveis ao alcance dos objetivos (Cunha et al., 2016).

Outro fator crítico para o sucesso na concretização de objetivos é a disponibilização de *feedback* regular aos colaboradores, um retorno que permite que os trabalhadores acompanhem o progresso dos seus esforços e ajustem o desempenho conforme necessário. O *feedback* atua como um reforço motivacional, fortalecendo a ligação entre o esforço despendido e os resultados alcançados (Cunha et al., 2016).

A teoria de Locke e Latham sublinha, assim, a importância de definir metas bem estruturadas, que, além de orientarem a atenção e o empenho, promovem maior persistência e colaboração no ambiente laboral.

Teoria das Expectativas de Vroom

A Teoria da Expectativa, proposta por Victor Vroom (1964), explica a motivação como resultado das escolhas conscientes que os indivíduos fazem, baseando-se nas expectativas em relação à obtenção dos seus objetivos. Esta teoria defende que os comportamentos no ambiente de trabalho são, na sua maioria, voluntários e motivados, resultado de um processo de decisão racional em que o colaborador considera as recompensas possíveis e o valor que estas têm para si (Silva, 2019). Assim, o desempenho e o comportamento são determinados pelas perceções e crenças do indivíduo sobre o esforço e as recompensas associadas.

De acordo com Vroom (1964, cit. por Silva, 2019), a motivação é influenciada por três fatores fundamentais: expectativa, instrumentalidade e valência. Esses elementos explicam como o colaborador decide investir esforço em atividades que considera valiosas.

Relativamente à expectativa, carateriza-se pela perceção de que o esforço despendido levará a um desempenho esperado. Este fator reflete a crença do colaborador na sua capacidade de atingir os objetivos definidos.

A instrumentalidade diz respeito à ligação percebida entre o desempenho alcançado (resultado intermédio) e as recompensas obtidas (resultado). Quando um trabalhador acredita que não há uma relação entre desempenho e recompensa, a instrumentalidade será nula, comprometendo a sua motivação (Silva, 2019).

Por fim, a valência, o valor ou a importância que o indivíduo atribui às recompensas, é um fator subjetivo, pois uma mesma recompensa, como uma compensação financeira, pode ser extremamente valorizada por alguns, mas pouco relevante para outros (Seixas, 2020).

A interação entre estes três elementos determina o nível de motivação do trabalhador. Assim, a motivação será mais forte quando o colaborador acredita que o esforço levará a um bom desempenho (alta expectativa), que este desempenho será reconhecido e recompensado (alta instrumentalidade), e que as recompensas são significativas para as suas necessidades e o seus objetivos (valência elevada). Caso um destes fatores seja fraco ou inexistente, a motivação será reduzida (Matos, 2013; Seixas, 2020).

Para reforçar esta perspetiva, Hilion (2011, cit. por Seixas, 2020) destaca que as diferenças individuais dos colaboradores desempenham um papel crucial no impacto da motivação. Cada trabalhador avalia o esforço, o desempenho e as recompensas com base nas suas experiências, competências e necessidades pessoais. Além disso, a autora sublinha que, para que os esforços sejam consistentes e produtivos, as recompensas precisam de ser percebidas como justas e alinhadas com o desempenho do trabalhador.

De acordo com Matos (2013) e Silva (2019), o modelo de Vroom oferece uma visão prática para as organizações, ao enfatizar a necessidade de criar uma conexão clara e visível entre esforço, desempenho e recompensas. Quando os colaboradores percebem que o seu empenho será recompensado de forma justa e que essas recompensas satisfazem as suas expectativas, a motivação e o desempenho tendem a aumentar.

Em suma, a Teoria da Expectativa de Vroom destaca que a motivação é um processo complexo e altamente dependente das perceções individuais. Para que seja eficaz no

ambiente organizacional, é essencial que as empresas estabeleçam objetivos claros, comuniquem as relações entre esforço e recompensas, e garantam que estas últimas têm um valor significativo para os trabalhadores. Este alinhamento promove um ambiente de trabalho mais produtivo, com colaboradores mais motivados e empenhados (Seixas, 2020; Silva, 2019).

1.3.1.3. Teorias de Reforço

Teoria de Reforço de Skinner

A teoria do reforço proposta por B. F. Skinner, reconhecido como um dos principais nomes da psicologia comportamental, fundamenta-se na ideia de que comportamentos recompensados tendem a ser repetidos, enquanto os punidos tendem a ser eliminados. Skinner destaca que quando os indivíduos percebem que o seu desempenho é bem recebido e gera consequências positivas, como recompensas, há um incentivo ao reforço positivo. Porém, mesmo com pouco retorno imediato, os comportamentos podem ser sustentados pela esperança humana (Silva, 2019).

No contexto organizacional, esta abordagem é um fator motivacional relevante, enfatizando que as recompensas devem ser priorizadas, em vez das punições, pois, estas, podem levar à desmotivação, opressão ou revolta. O reforço cria confiança no sucesso, aumentando o interesse pela atividade e a sensação de domínio, ao passo que a ausência de reforço pode causar o desencorajamento e uma sensação de impotência (Silva, 2019).

Para modificar ou manter comportamentos, Skinner propôs quatro estratégias: reforço positivo, reforço negativo, extinção e punição (Silva, 2019).

O reforço positivo associa recompensas a comportamentos desejados, promovendo a sua repetição. A extinção retira o reforço positivo de comportamentos indesejados, desencorajando-os. A punição visa inibir comportamentos específicos, mas diferencia-se do reforço negativo por gerar efeitos como a vergonha ou culpa, sem necessariamente mudar o entendimento sobre o comportamento punido (Silva, 2019).

O reforço negativo, por outro lado, remove estímulos desagradáveis para incentivar determinados comportamentos.

Skinner alertou sobre os riscos do uso da punição, no sentido em que, embora ela informe sobre o que não deve ser feito, não oferece orientação sobre o que é desejável,

podendo gerar rejeição ao agente punitivo ou ao comportamento original, mesmo em contextos onde este seria adequado. Em casos extremos, punições severas podem reduzir o reforço positivo e aumentar a vulnerabilidade ou desistência do indivíduo (Cunha et al., 2016).

1.4. Desempenho Organizacional

A relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional tem sido amplamente estudada, especialmente em contextos empresariais marcados pela agitação dos mercados e pelas rápidas mudanças, que exigem adaptação e inovação constantes. A sociedade do conhecimento, impulsionada pela tecnologia e pela informação, tornou os conhecimentos e as capacidades humanas elementos essenciais para garantir a vantagem competitiva das empresas, como argumentado por Barney (1991).

A vantagem competitiva é alcançada quando a organização dispõe de uma força de trabalho com competências e características únicas, difíceis de serem imitadas pela concorrência. Neste sentido, a gestão estratégica dos recursos humanos advém fundamental para o sucesso organizacional, visto que os RH são um recurso valioso e difícil de replicar, ao contrário de outros recursos empresariais (Neves, 2007). Estes profissionais, ao se comprometerem com os objetivos da organização, tornam-se cruciais para garantir a agilidade, competitividade e inovação (Covey et al., 2012, cit. por Serra, 2017).

De acordo com Storey (1995, cit. por Serra, 2017), a GRH não se limita à gestão dos colaboradores, mas também à procura de desenvolver práticas que promovam um alto desempenho organizacional, utilizando técnicas culturais, estruturais e pessoais que incentivem a eficácia da força de trabalho.

O conceito de desempenho organizacional, apesar de complexo e de difícil definição, está relacionado com o uso das competências e dos conhecimentos dos colaboradores para alcançar os objetivos estabelecidos (Silva, 2021). Segundo Garbi (2002, cit. por Veloso, 2007), o desempenho organizacional é a diferença entre o valor criado pela organização por meio dos seus recursos e o valor esperado pelos proprietários desses recursos (Cardoso, 2012).

A gestão do desempenho envolve o alinhamento da atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, por meio de um processo contínuo de

planeamento, organização, direção e controlo (Silva, 2021). Para isso, é necessário criar um ambiente favorável ao desenvolvimento humano, onde as práticas de GRH desempenham um papel determinante no alcance das metas organizacionais.

O desempenho organizacional pode ser avaliado através de três categorias principais de resultados: financeiros (como vendas e posição no mercado); organizacionais (produtividade e qualidade dos serviços), e; relacionados com os RH (motivação e comprometimento) (Cardoso, 2012).

Práticas de GRH inovadoras, como a participação dos colaboradores, o *empowerment*, a formação contínua e os sistemas de compensação baseados no desempenho, têm demonstrado contribuir para melhores resultados organizacionais (Delaney e Huselid, 1996, cit. por Cardoso, 2012).

No entanto, a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional é complexa e, conforme aponta Cardoso (2012), alguns autores defendem uma ligação direta entre estas práticas, enquanto outros destacam variáveis intermediárias, como a cultura organizacional e o nível de envolvimento dos colaboradores, que podem influenciar os resultados. A eficácia do desempenho organizacional depende, portanto, de um alinhamento claro entre as avaliações e os indicadores com a missão e os objetivos estratégicos da organização.

A literatura também sugere múltiplos critérios para avaliar a eficácia organizacional. Campbell (1977, cit. por Raposo, 2011) e Steers (1975) mencionam a adaptabilidade, a produtividade, a eficiência, a retenção de colaboradores e a comunicação como aspetos essenciais para compreender a eficácia das organizações.

Por sua vez, Caroço (2014) aprofunda a discussão sobre o impacto das práticas de GRH no desempenho organizacional, argumentando que o efeito é mais eficaz quando estas práticas estão interligadas em sistemas consistentes. Lopes (2005, cit. por Caroço, 2014) acrescenta que o desempenho organizacional depende, em grande medida, da capacidade de aprendizagem contínua, da adaptação às mudanças e da evolução em processos como a aprendizagem organizacional.

Em suma, o desempenho organizacional é um conceito multifacetado, influenciado por práticas de GRH, estratégias organizacionais e fatores intermediários. A sua gestão exige uma abordagem holística, com foco na melhoria contínua e no alinhamento

estratégico, a fim de garantir que as organizações permaneçam competitivas e sustentáveis a longo prazo (Cardoso, 2012).

2.1. Metodologia e Métodos Utilizados

A presente investigação foi de natureza descritiva e quantitativa, enquadrando-se na tipologia de estudos que, segundo Gil (2008), têm como principal objetivo descrever as características de uma população ou de fenómenos e estabelecer relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa recorre a técnicas padronizadas de recolha de dados, permitindo quantificar tendências, perfis e padrões de resposta. Assim, aplicou-se um instrumento estruturado que possibilitou a análise estatística das variáveis em estudo, garantindo maior objetividade e comparabilidade dos resultados.

A metodologia, conforme defendeu Bortoloti (2015), constituiu o guia estruturado da investigação, articulando procedimentos, técnicas e referenciais teóricos. Para Gonsalves (2001, cit. por Bortoloti, 2015), funcionou como um instrumento que orientou a abordagem do investigador aos fenómenos reais, combinando conceções teóricas, técnicas de recolha de dados e a organização lógica do processo científico. De acordo com Diehl e Tatin (2004, cit. por Bortoloti, 2015), o desenho de pesquisa integrou a definição da população e da amostra, os instrumentos de recolha de dados, as técnicas de análise estatística e as variáveis consideradas.

Neste estudo, a escolha metodológica foi orientada pelo interesse em compreender as práticas de GRH em organizações sociais do concelho de Vila Real. Assim, adotou-se uma abordagem quantitativa, que permitiu recolher dados estruturados e comparáveis, traduzidos em indicadores numéricos que apoiaram a identificação de padrões gerais e relações entre variáveis.

No que respeita à recolha de dados, aplicaram-se questionários a dois públicos distintos: colaboradores e gestores. O questionário dos colaboradores integrou duas partes. A primeira incluiu questões de caracterização sociodemográfica e profissional (sexo, idade, filhos, habilitações literárias, categoria profissional, resposta social onde exerciam funções, antiguidade na instituição, tipo de contrato e carga horária semanal). A segunda parte destinou-se à avaliação da motivação no trabalho, recorrendo à Escala de

Motivação no Trabalho, adaptada da dissertação de Jéssica Alves (2022), que por sua vez se baseou na Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), desenvolvida por Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier e Villeneuve (2009), no quadro da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000).

O questionário dirigido aos gestores também se organizou em duas partes: uma primeira de caracterização sociodemográfica e profissional, e uma segunda centrada nas práticas de GRH e na perceção da motivação dos colaboradores. Todas as questões foram fechadas, permitindo recolher dados quantificáveis e comparáveis entre organizações. Esta opção garantiu uniformidade na recolha da informação e adequação às exigências de uma abordagem exclusivamente quantitativa.

A escolha do concelho de Vila Real como contexto de estudo justificou-se pela relevância das organizações sociais na promoção do bem-estar comunitário. A investigação seguiu etapas estruturadas de definição da amostra, recolha, tratamento e análise estatística dos dados, assegurando rigor metodológico e coerência entre os objetivos e o desenho de pesquisa.

Paralelamente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica abrangente, com o objetivo de explorar literatura relevante sobre GRH, motivação no trabalho e desempenho organizacional em organizações sociais. Segundo Fortin (1996), a revisão de literatura desempenhou um papel fundamental ao ampliar o conhecimento sobre o tema, permitindo identificar conceitos, relações e métodos que serviram de suporte à interpretação dos resultados.

Em síntese, a utilização de uma abordagem exclusivamente quantitativa, associada à aplicação de questionários estruturados e à revisão bibliográfica, permitiu desenvolver uma análise objetiva e sistemática das práticas de GRH nas organizações sociais. Este enquadramento metodológico possibilitou a identificação de padrões gerais e relações entre variáveis, contribuindo para conclusões com valor teórico e prático para o setor em análise.

2.2. População e Amostra

Segundo Campenhoudt, Quivy, & Marquet (2019), as investigações sociais têm como objetivo fundamental obter informações imprescindíveis, que apenas podem ser alcançadas através da análise de dados fornecidos pelos indivíduos ou elementos que integram o grupo em estudo. Quando o foco é o funcionamento de uma organização, torna-se indispensável recolher dados diretamente junto dos indivíduos que nela participam. Este grupo, definido como "população", deve ser previamente delimitado, embora, na prática, nem sempre seja possível ou necessário recolher informações de todas as unidades que o compõem.

Campenhoudt, Quivy, & Marquet (2019) apontam três abordagens principais para a delimitação do campo de análise: a recolha de dados junto da totalidade da população; a análise de uma parte representativa da população; ou o estudo de componentes específicas. Cada uma destas estratégias apresenta vantagens e limitações, estando a sua escolha dependente dos objetivos da investigação, dos recursos disponíveis e da natureza do fenómeno estudado.

A definição do número de participantes que compõem a amostra é uma etapa crucial em qualquer investigação. Como salienta Fortin (1996), essa definição deve considerar a fiabilidade da população, a técnica de amostragem adotada e os custos associados ao processo. Idealmente, procura-se obter um volume de respostas suficiente para identificar padrões e diferenças significativas, otimizando o tempo e os recursos investidos. Uma amostra maior tende a proporcionar resultados mais próximos dos parâmetros reais da população, embora tal não assegure total representatividade (Fortin, 1996).

A representatividade da amostra está condicionada por diversos fatores, como os objetivos do estudo, a homogeneidade do fenómeno analisado, as técnicas estatísticas a utilizar, o nível de significância desejado e a amplitude do efeito esperado (Fortin, 1996). A seleção cuidadosa destes parâmetros é determinante para assegurar a validade e a fiabilidade dos resultados obtidos.

No presente estudo, a população correspondeu ao total de colaboradores e gestores das IPSS do concelho de Vila Real, identificadas com base no Diagnóstico Social de Vila Real (Câmara Municipal de Vila Real, 2024) e na lista oficial de IPSS publicada pelo

Instituto de Segurança Social (2024). Da população total que aceitou participar nesta investigação, contabilizaram-se 882 colaboradores e 45 diretores técnicos, perfazendo 927 participantes potenciais.

No entanto, não foi objetivo desta dissertação inquirir a totalidade da população, uma vez que tal implicaria a gestão e análise de centenas de questionários, o que não seria viável no âmbito temporal e académico do estudo. Assim, a determinação da amostra foi realizada com recurso ao cálculo estatístico baseado num nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, utilizando a ferramenta de cálculo disponibilizada pelo SurveyMonkey.

Deste modo, obteve-se uma amostra representativa de 268 colaboradores. Os cálculos realizados encontram-se documentados no Anexo 1, através da respetiva captura de ecrã que comprova os valores apurados.

Para a seleção da amostra de colaboradores, recorreu-se à amostragem por quotas, assegurando que todas as instituições participantes ficassem representadas em função da sua dimensão (número de colaboradores). Assim, os 268 questionários foram distribuídos proporcionalmente, de acordo com a fórmula:

$$n_i = (\frac{N_i}{N_{total}}) \times N_{amostra}$$

Sendo n_i o número de colaboradores da instituição, $N_{total} = 882$ o total de colaboradores identificados, e $N_{amostra} = 268$ o número de questionários a aplicar.

Estabeleceu-se ainda que todas as instituições com cinco ou mais colaboradores teriam no mínimo cinco questionários atribuídos, enquanto as que apresentavam menos de cinco colaboradores foram inquiridas na totalidade (censo). Para algumas instituições, a quota calculada proporcionalmente foi arredondada para cima ou para baixo, de modo a garantir que o total da amostra atingisse exatamente 268 participantes e que todas as instituições com cinco ou mais colaboradores tivessem o mínimo definido. A distribuição final encontra-se sistematizada no Anexo 2.

Relativamente aos gestores, dado o número reduzido de elementos (45), optou-se por aplicar o questionário a todos (censo total). Embora o cálculo estatístico, conforme revela o Anexo 3, apontasse para uma amostra mínima de 41 gestores, a exequibilidade e

dimensão reduzida da população justificaram esta decisão, assegurando maior fiabilidade dos resultados.

A definição adotada permitiu garantir a representatividade dos resultados, assegurando simultaneamente a exequibilidade da investigação. A amostra foi, portanto, cuidadosamente delineada para refletir a realidade das organizações sociais do concelho de Vila Real, garantindo a validade das conclusões e a aplicabilidade dos resultados ao contexto estudado.

2.3. Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados na presente investigação foi realizada através da aplicação de questionários a colaboradores e gestores das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do concelho de Vila Real. A opção pelo questionário justificou-se pela necessidade de obter informação estruturada, comparável e passível de tratamento estatístico, adequada aos objetivos de um estudo de natureza quantitativa.

Segundo Gil (2008), o questionário constitui um instrumento de investigação composto por um conjunto de perguntas estruturadas, concebidas para recolher dados específicos sobre um fenómeno em estudo. Entre as suas principais vantagens destacam-se a possibilidade de alcançar um número elevado de participantes, a rapidez de aplicação, os custos reduzidos e a garantia de anonimato, reduzindo potenciais enviesamentos associados à influência do investigador. Contudo, apresenta limitações, como a impossibilidade de esclarecer dúvidas durante o preenchimento e o risco de devoluções incompletas ou reduzidas.

No âmbito desta investigação, foram elaborados dois questionários distintos: um dirigido aos colaboradores e outro dirigido aos gestores.

O questionário destinado aos colaboradores foi composto por duas secções. A primeira reuniu dados sociodemográficos e profissionais, incluindo sexo, idade, existência de filhos, habilitações literárias, categoria profissional, resposta social onde exerce funções, antiguidade na instituição, tipo de contrato e carga horária semanal. A segunda secção avaliou a motivação no trabalho através de um conjunto de afirmações respondidas numa escala de Likert de 5 pontos (1 = “Discordo totalmente” a 5 = “Concordo totalmente”). Esta escala foi adaptada a partir da Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS),

desenvolvida por Tremblay et al. (2009), no âmbito da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), e ajustada ao contexto português com base no estudo de Alves (2022).

O questionário dirigido aos gestores apresentou igualmente duas secções. A primeira recolheu dados sociodemográficos e profissionais. A segunda integrava questões fechadas relacionadas com práticas de gestão de recursos humanos e com a perceção da motivação dos colaboradores, permitindo recolher informação padronizada e comparável entre instituições.

Os questionários foram disponibilizados em dois formatos: online, através da plataforma Google Forms, e em papel, sempre que tal se revelou mais adequado à disponibilidade ou preferência das instituições participantes. Em ambos os formatos, o consentimento informado foi apresentado no cabeçalho do questionário, explicando os objetivos do estudo, o carácter voluntário da participação, o anonimato e a confidencialidade dos dados, bem como os direitos dos participantes ao abrigo do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). O início do preenchimento constituiu a confirmação da aceitação das condições apresentadas.

Paralelamente, foram enviados ofícios de autorização às instituições envolvidas, assegurando que a recolha de dados decorresse com o conhecimento e consentimento formal das entidades responsáveis, em conformidade com os princípios éticos e legais aplicáveis às investigações académicas.

A combinação destas estratégias permitiu assegurar um processo de recolha de dados rigoroso, ético e adequado aos objetivos da investigação, garantindo a obtenção de informação válida e fiável para análise.

2.4. Técnicas de Análise de Dados

A análise de dados neste estudo foi realizada de forma sistemática e alinhada com os objetivos da investigação, incidindo exclusivamente sobre a informação recolhida através dos questionários aplicados aos colaboradores e gestores das IPSS do concelho de Vila Real.

A primeira etapa consistiu na análise estatística descritiva das respostas, permitindo caracterizar as principais tendências presentes nos dados. Foram calculadas medidas de tendência central, nomeadamente a média, a mediana e a moda, bem como medidas de

dispersão, como o desvio-padrão e a variância. Estas estatísticas possibilitaram compreender a distribuição das respostas, identificar padrões e diferenças relevantes entre grupos e caracterizar o fenómeno em estudo de forma objetiva.

De acordo com Fortin (1996), os estudos descritivos de natureza quantitativa permitem explorar dados provenientes da totalidade da população ou de uma amostra representativa, proporcionando uma visão clara das características observáveis do fenómeno analisado. Neste estudo, a análise estatística constituiu o procedimento central para interpretar os dados recolhidos, garantindo rigor e coerência metodológica.

O tratamento dos dados foi efetuado com recurso ao software IBM SPSS Statistics, que facilitou a codificação, processamento e apresentação dos resultados. As respostas às questões de motivação no trabalho foram analisadas com base na Escala de Motivação no Trabalho, adaptada do estudo de Alves (2022), fundamentada na Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) (Tremblay et al., 2009) e enquadrada na Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000). Para cada dimensão da escala foram calculadas estatísticas descritivas que permitiram caracterizar o perfil motivacional dos colaboradores das IPSS.

Além disso, foram analisadas comparações entre grupos (por exemplo, categorias profissionais, tempo de serviço ou tipologia de instituição) sempre que pertinente, permitindo identificar eventuais diferenças na perceção da motivação ou nas práticas de gestão de recursos humanos.

O processo de análise de dados foi conduzido de forma rigorosa e estruturada, assegurando a interpretação clara dos resultados e permitindo relacionar as práticas de gestão de recursos humanos com os níveis de motivação dos colaboradores. Este procedimento contribuiu para uma compreensão abrangente e fundamentada do fenómeno em estudo, garantindo consistência com a abordagem quantitativa adotada.

3. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Caracterização das Organizações

A presente investigação abrangeu um total de 53 instituições do concelho de Vila Real, representativas da diversidade estrutural e funcional do setor social, incluindo instituições particulares de solidariedade social (IPSS), entidades privadas e organismos públicos. O processo de recolha revelou distintos níveis de adesão: 25 instituições aceitaram participar, 12 recusaram explicitamente e 16 não deram resposta apesar das tentativas de contacto. A explicitação destas situações reforça a transparência metodológica e a integridade científica do estudo, conforme recomendado por Fortin (1996) e Gil (2008).

As 25 instituições participantes integram 882 colaboradores e 45 diretores técnicos, revelando uma ampla heterogeneidade organizacional. Este universo inclui estruturas de pequena dimensão – com menos de dez trabalhadores – bem como instituições de grande escala, com mais de duzentos colaboradores.

Esta diversidade, aliada à multiplicidade de respostas sociais oferecidas (creche, jardim de infância, ERPI, Centro de Dia, SAD, CACI, unidades de cuidados continuados e respostas de apoio à autonomia), confere ao estudo uma perspetiva abrangente sobre as práticas de gestão e os contextos laborais do setor social.

A informação referente ao grau de participação institucional encontra-se sintetizada na tabela seguinte, onde se observa que 47,2% das organizações participaram no estudo, 22,6% recusaram e 30,2% não responderam.

Tabela 2. Grau de participação das organizações contactadas

Situação das organizações	***Número***	***Percentagem (%)***
Organizações participantes	25	47,2
Organizações que recusaram	12	22,6
Organizações sem resposta	16	30,2
Total	**53**	**100,0**

Nota. Elaboração própria

Com base no cálculo amostral determinado através da ferramenta SurveyMonkey, considerou-se necessária a recolha de 268 questionários a colaboradores e à totalidade dos 45 gestores (censo). No entanto, foram validados 252 questionários de colaboradores, correspondendo a 94% da amostra pretendida, um valor estatisticamente robusto face ao nível de confiança de 95% e margem de erro prevista (5%). Quanto aos gestores, registou-se uma adesão integral, com 45 respostas obtidas, assegurando a representatividade total deste grupo.

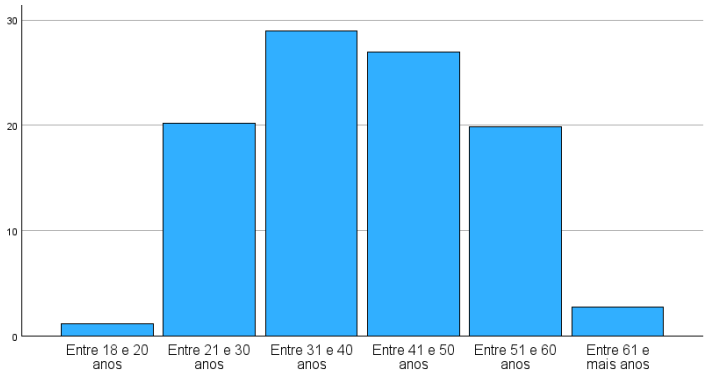
Importa ainda referir que, embora o desenho inicial do estudo previsse a inclusão equilibrada de organizações públicas, privadas e sociais, a participação efetiva revelou discrepâncias expressivas entre setores. No caso das instituições públicas, apenas 20 respostas foram obtidas, número substancialmente inferior ao registado nas IPSS e demais entidades sociais. De forma a evitar interpretações enviesadas decorrentes deste desnível amostral, optou-se por não proceder a comparações diretas entre setores. Ainda assim, as respostas recolhidas foram consideradas relevantes e úteis para enriquecer o enquadramento global do estudo.

3.2. Caracterização dos Colaboradores

No que concerne à caraterização dos colaboradores inquiridos, a análise dos 252 colaboradores inquiridos permite delinear um retrato abrangente, plural e representativo da força de trabalho das IPSS do concelho de Vila Real. A predominância feminina confirma tendências historicamente verificadas no setor social, associado a profissões de cuidado e apoio, e constitui um elemento relevante na interpretação das práticas de GRH, dado que pode influenciar perceções, necessidades e expectativas profissionais.

A *distribuição etária* revela uma concentração em idades adultas, com maior expressão nas faixas dos 31–40 anos (29,0%), 41–50 anos (27,0%) e 21–30 anos (20,2%), como podemos verificar na tabela seguinte. As faixas etárias mais elevadas (51–60 anos e ≥61 anos) representam 19,8% e 2,8%, respetivamente, enquanto o grupo mais jovem (18–20 anos) tem uma expressão residual.

Figura 3. Faixa etária dos colaboradores inquiridos



***Nota*:** Adaptada de SPSS

As estatísticas descritivas reforçam esta leitura: a média de 3,52 (escala 1–6) e a mediana de 3 sugerem uma predominância de idades intermédias, enquanto o desvio-padrão (1,138) indica uma variabilidade moderada, podendo traduzir a coexistência de diferentes gerações no mesmo contexto laboral.

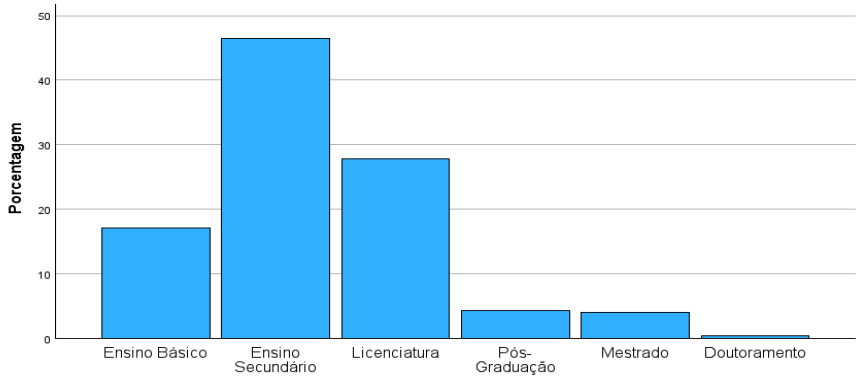
Tabela 3. Dados Estatísticos da faixa etária dos colaboradores

N	Válido	252
	Omisso	0
Média		3,52
Mediana		3,00
Erro Desvio		1,138

***Nota*:** Adaptada de SPSS

No que respeita ao *nível de escolaridade*, observa-se uma composição educacional heterogénea: Ensino Secundário (46,4%), Licenciatura (27,8%) e Ensino Básico (17,1%) constituem os níveis mais representados; já as qualificações pós-graduadas revelam uma expressão mais reduzida. Esta diversidade formativa poderá influenciar as perceções sobre oportunidades de desenvolvimento, autonomia e práticas de gestão. Ver Figura 4.

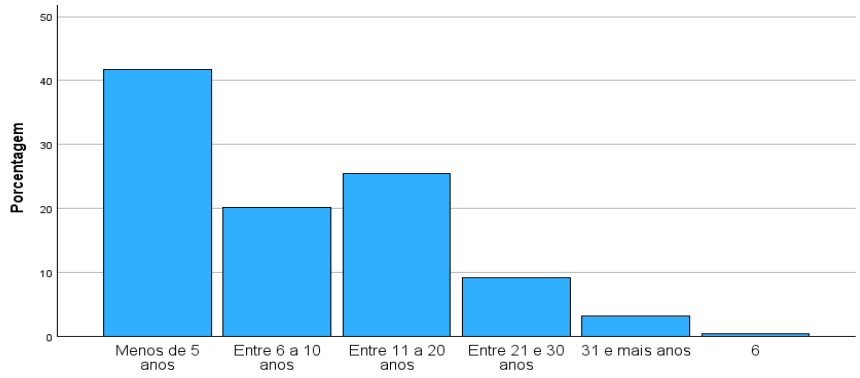
Figura 4. Nível de escolaridade dos colaboradores inquiridos



***Nota*:** Adaptada de SPSS

Relativamente ao *tempo de serviço*, constata-se que 41,7% dos colaboradores têm menos de 5 anos de antiguidade, podendo refletir mobilidade laboral ou processos recentes de contratação. Seguem-se os grupos com 11–20 anos (25,4%) e 6–10 anos (20,2%), sugerindo coexistência de trajetórias consolidadas e percursos emergentes dentro das instituições. Os colaboradores com mais de 20 anos representam percentagens menores, mas ainda relevantes no que respeita à continuidade institucional.

Figura 5. Tempo de Serviço dos Colaboradores Inquiridos na instituição

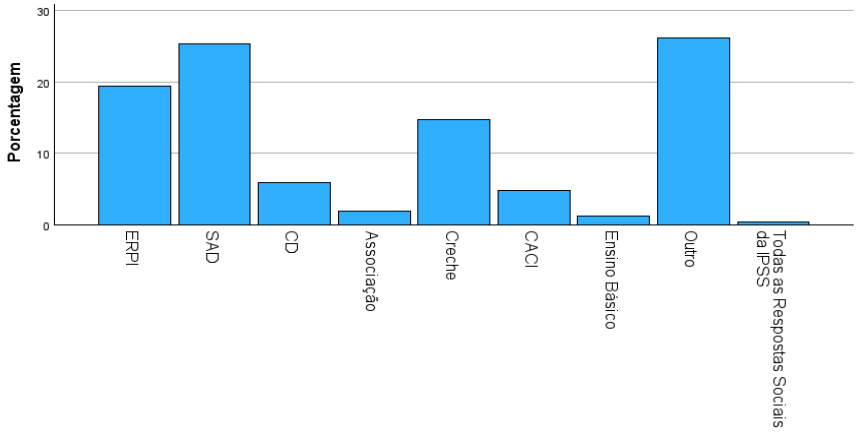


***Nota*:** Adaptada de SPSS

A análise da *categoria profissional* evidencia a diversidade funcional das equipas: Auxiliares de Ação Direta (26,2%), Técnicos Superiores (24,6%) e Auxiliares de Serviços Gerais (19,0%) constituem as categorias mais frequentes. A categoria "Outro" (22,6%) revela a existência de papéis complementares e especializados, incluindo funções administrativas e técnicas específicas. Profissões como enfermagem, ação educativa ou

cozinha surgem com expressão reduzida, mas essenciais ao funcionamento de determinados serviços (ver Figura 6).

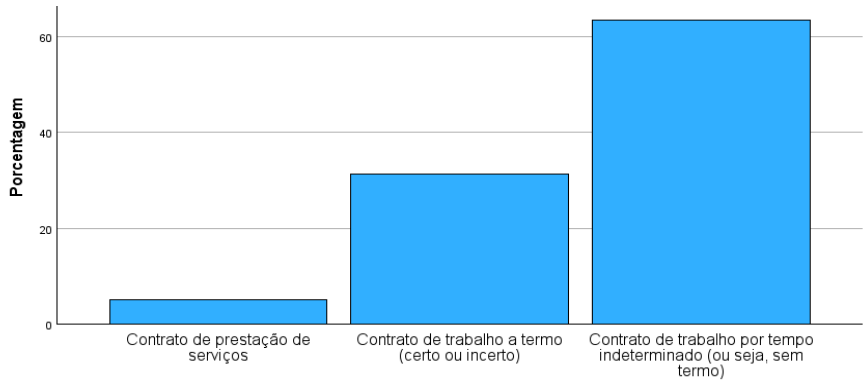
Figura 6. Categoria profissional dos colaboradores inquiridos



***Nota*:** Adaptada de SPSS

No que concerne ao *vínculo contratual*, observa-se predominância de contratos por tempo indeterminado (63,5%), sugerindo estabilidade laboral relevante. Os contratos a termo representam 31,3%, enquanto a prestação de serviços corresponde a 5,2%. Esta distribuição pode contribuir para compreender diferenças percecionais no domínio da motivação e do compromisso (ver Figura 7).

Figura 7. Vínculo contratual dos colaboradores inquiridos

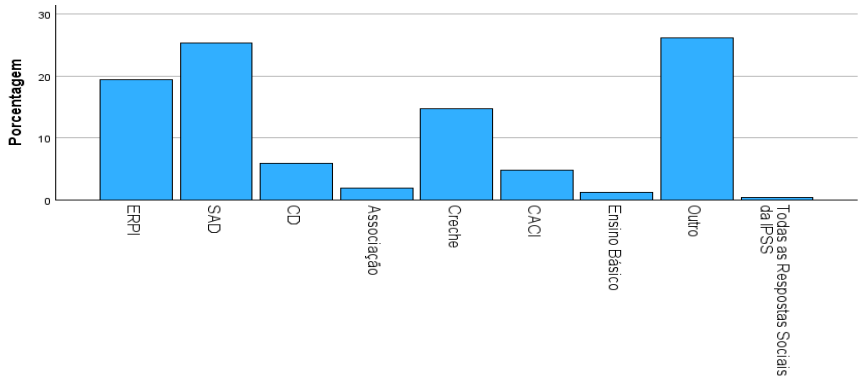


***Nota*:** Adaptada de SPSS

Por fim, a *distribuição pelas respostas sociais, como podemos verificar na figura* indica um predomínio do SAD (25,4%) e da ERPI (19,4%), seguindo-se Creche (14,7%),

Centro de Dia (6,0%), CACI (4,8%) e Ensino Básico (1,2%). A categoria "Outro" (26,2%) agrega colaboradores inseridos noutros serviços ou projetos. Esta diversidade funcional permite captar experiências profissionais distintas, refletindo a complexidade operacional das IPSS (ver Figura 8).

Figura 8. Respostas Sociais onde os colaboradores inquiridos exercem funções

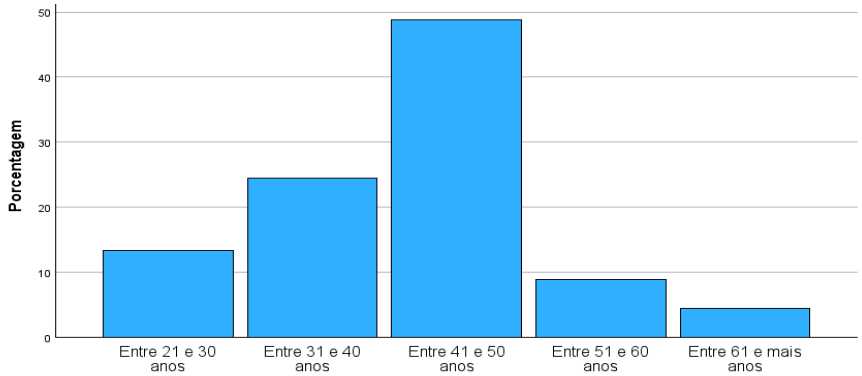


***Nota*:** Adaptada de SPSS

3.3. Caracterização dos Gestores

A caracterização dos 45 gestores revela um grupo profissional experiente e com forte integração institucional. A *distribuição etária* concentra-se sobretudo nos 41–50 anos (48,9%) e 31–40 anos (24,4%); seguem-se 51–60 anos (17,8%) e ≥61 anos (4,4%), enquanto apenas dois gestores se situam abaixo dos 30 anos. Estes valores podem sugerir que as funções de direção exigem maturidade académica e experiência acumulada (ver Figura 9).

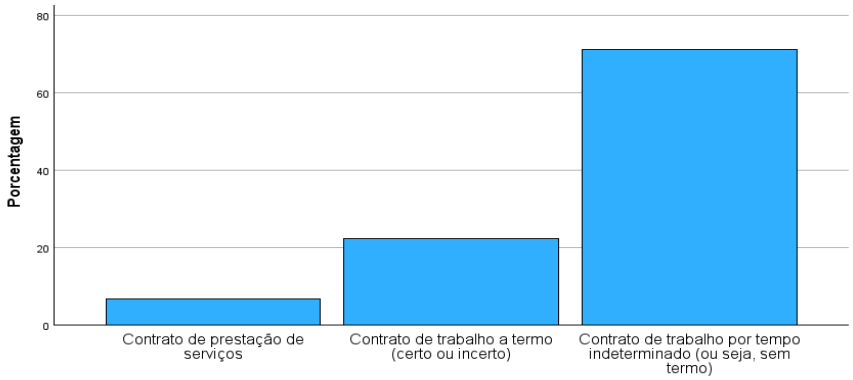
Figura 9. Faixa Etária dos Gestores



***Nota*:** Adaptada de SPSS

No que respeita ao *vínculo contratual*, verifica-se a prevalência de contratos por tempo indeterminado (68,9%), enquanto os contratos a termo representam 22,2% e a prestação de serviços 6,7%. Estes dados podem indiciar estabilidade ao nível da liderança institucional (ver Figura 10).

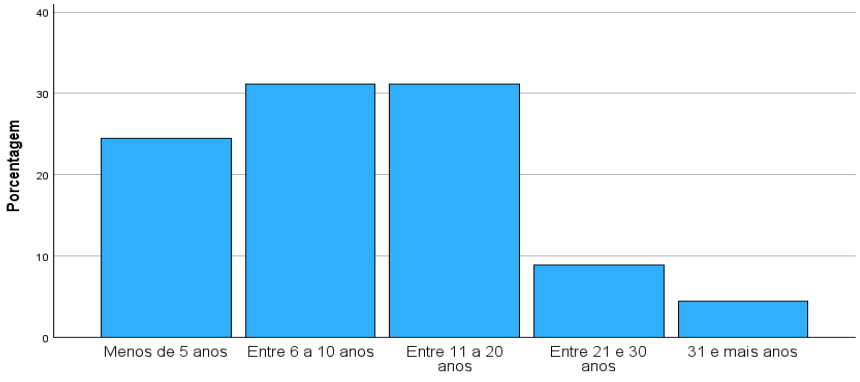
Figura 10. Vínculo Contratual dos Gestores



***Nota*:** Adaptada de SPSS

A *antiguidade* reforça esta leitura: 48,9% dos gestores têm mais de 11 anos de serviço, enquanto 24,4% têm menos de 5 anos e 31,1% possuem 6–10 anos de experiência. A coexistência de dirigentes seniores e recém-integrados poderá representar potencial equilíbrio entre continuidade e inovação (ver Figura 11).

Figura 11. Anos de Serviço dos Gestores

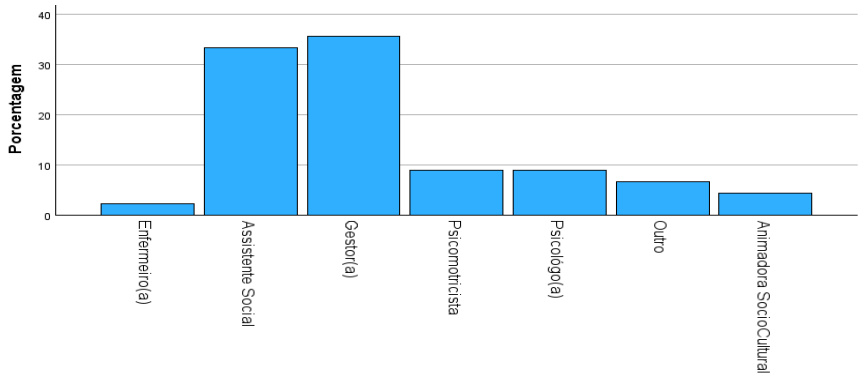


***Nota*:** Adaptada de SPSS

As *categorias profissionais* mais representadas são Assistentes Sociais (35,6%), Gestores (22,2%) e Psicólogos (8,9%). Outras áreas, como Enfermagem (2,2%) e Educação Social/Animação Sociocultural (4,4%), embora menos frequentes, continuam

presentes nas direções técnicas. A categoria "Outro" (6,7%) evidencia percursos formativos adicionais (ver Figura 12).

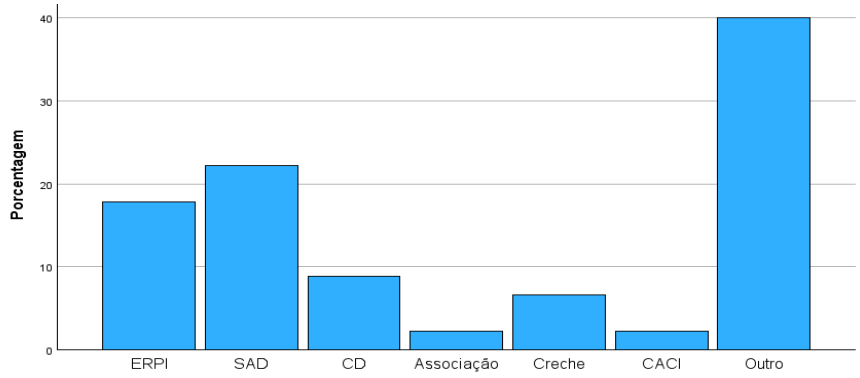
Figura 12. Categoria Profissional dos Gestores



***Nota*:** Adaptada de SPSS

Relativamente à *resposta social onde exercem funções*, os dados indicam distribuição variada: SAD (22,2%), ERPI (17,8%), CD (8,9%), Creche (6,7%), Associação (2,2%) e CACI (2,2%). A categoria "Outro" (40,0%) agrega gestores responsáveis por múltiplas respostas sociais em simultâneo, realidade frequente em organizações com direção técnica única para vários serviços (ver Figura 13).

Figura 13. Categoria profissional dos Gestores



***Nota*:** Adaptada de SPSS

De forma global, o perfil dos gestores evidencia uma liderança experiente, elevada estabilidade contratual e formação diversificada, fatores que influenciam significativamente a gestão das equipas e das práticas institucionais. Esta caracterização

constitui uma base sólida para a interpretação dos resultados relativos às práticas de GRH e aos níveis de motivação analisados nos capítulos seguintes.

3.4. Análise Descritiva dos Dados Quantitativos

A análise descritiva dos dados quantitativos teve como objetivo caracterizar de forma sistemática as perceções dos colaboradores e dos gestores relativamente às dimensões avaliadas nos questionários, possibilitando identificar tendências gerais e aspetos que parecem revelar uma maior ou menor consistência no quotidiano organizacional. Para esse efeito, foram consideradas medidas de tendência central e dispersão, complementadas pela distribuição das frequências das respostas.

3.4.1. Motivação dos Colaboradores

O questionário dirigido aos 252 colaboradores integrou vinte afirmações numa escala de Likert de 1 a 5, organizadas em diferentes áreas conceptuais ligadas à motivação no trabalho.

A primeira dimensão analisada refere-se à *participação nas decisões e à autonomia no desempenho das funções*. Os resultados mostram uma tendência moderadamente positiva. A afirmação relativa à consideração da opinião dos colaboradores nas decisões institucionais apresenta média de 3,87 (DP = 1,024), sendo que cerca de 69% manifestaram concordância.

O item referente ao papel do colaborador nas decisões sobre o seu trabalho regista uma média ainda mais elevada (M = 4,12; DP = 0,793), o que indica que esta participação é, em geral, valorizada. A possibilidade de organizar autonomamente as próprias tarefas apresenta igualmente valores elevados (M = 4,31; DP = 0,824). Apesar do padrão global positivo, a média de 3,08 (DP = 1,113) relativa à participação nas decisões da Direção encontra-se próxima do ponto neutro da escala, sugerindo que os colaboradores não percecionam de forma clara ou consistente um envolvimento efetivo nos processos de decisão estratégica. O desvio-padrão elevado reforça esta ideia, revelando uma grande dispersão nas respostas. Em comparação com outras dimensões

onde as perceções são claramente mais favoráveis, este resultado parece indicar uma área onde os colaboradores identificam maior margem para reforço (ver Tabela 4).

Tabela 4. Dados estatísticos associados à participação nas decisões e à autonomia no *desempenho das funções dos colaboradores*

		Sinto que a minha opinião é tida em conta nas decisões da instituição.	O colaborador deve ter palavra em decisões sobre o meu trabalho.	Tenho autonomia suficiente para organizar as minhas tarefas diárias.	Gostava de participar mais ativamente nas decisões da Direção.
N	Válido	252	252	251	251
	Omisso	0	0	1	1
Média		3,87	4,12	4,31	3,08
Erro Desvio		1,024	,793	,824	1,113

***Nota*:** Adaptada de SPSS

Os resultados associados ao *reconhecimento e ao feedback* demonstram também valores globalmente positivos. A média de 4,09 (DP = 0,884) na perceção de reconhecimento pelo bom desempenho sugere uma leitura favorável desta dimensão. O *feedback* profissional apresenta média de 4,10 (DP = 0,796), e a perceção de justiça nas avaliações de desempenho surge com média de 4,01 (DP = 0,916). Estes resultados parecem indicar que os mecanismos de valorização associados ao desempenho são, de forma geral, percecionados como presentes (ver Tabela 5).

Tabela 5. Dados estatísticos associados ao reconhecimento e ao *feedback*

		Recebo reconhecimento quando desempenho bem as minhas funções.	O feedback que recebo ajuda-me a melhorar profissionalmente.	Sinto que as avaliações de desempenho são justas e construtivas.
N	Válido	251	251	251
	Omisso	1	1	1
Média		4,09	4,10	4,01
Erro Desvio		,953	,796	,916

***Nota*:** Adaptada de SPSS

A dimensão relativa à *definição de objetivos e metas* reúne algumas das médias mais elevadas de todo o questionário. A clareza dos objetivos apresenta média de 4,44

(DP = 0,625), enquanto a importância atribuída a metas claras regista 4,36 (DP = 0,600). A motivação gerada pelo trabalho orientado para metas obtém média de 4,32 (DP = 0,707). A gestão autónoma do tempo necessária ao cumprimento das tarefas obtém média de 4,24 (DP = 0,805). No conjunto, estes resultados parecem evidenciar que os colaboradores identificam de forma clara as expectativas organizacionais e valorizam a orientação por objetivos (ver Tabela 6).

Tabela 6. Dados estatísticos associados à definição de objetivos e metas

		Sei claramente quais são os objetivos do meu trabalho.	Gosto de ter metas bem definidas no meu dia de trabalho.	Tenho autonomia para gerir o tempo necessário para cumprir os objetivos.
N	Válido	251	251	251
	Omisso	1	1	1
Média		4,44	4,36	4,24
Erro Desvio		,625	,600	,805

***Nota*:** Adaptada de SPSS

As *relações interpessoais e o trabalho em equipa* constituem outra dimensão com níveis elevados de concordância. A qualidade da relação entre colegas regista média de 4,28 (DP = 0,695), enquanto o trabalho em equipa como elemento motivador atinge 4,39 (DP = 0,743). Estes resultados sugerem a presença de um clima de cooperação frequentemente valorizado no contexto das organizações sociais (ver Tabela 7).

Tabela 7. Dados estatísticos associados às relações interpessoais e o trabalho em equipa

		Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.	Trabalhar em equipa é uma fonte de motivação para mim.
N	Válido	251	251
	Omisso	1	1
Média		4,28	4,39
Erro Desvio		,695	,743

***Nota*:** Adaptada de SPSS

A última dimensão analisada, que integra aspetos ligados ao *sentido de propósito, esforço e valorização profissional*, apresenta alguns dos valores mais elevados da escala. A média de 4,43 relativa à perceção de contributo para a instituição, bem como as médias de 4,42 associadas ao orgulho no trabalho e ao impacto positivo nos utentes, parecem evidenciar uma ligação forte ao significado social das funções desempenhadas. A valorização profissional apresenta média de 4,18, e o esforço investido no desempenho das funções surge com média de 4,44. Em conjunto, estes resultados parecem apontar para níveis elevados de motivação intrínseca (ver Tabela 8).

Tabela 8. Dados estatísticos associados ao sentido de propósito, esforço e valorização profissional

		Sinto que o meu trabalho contribuir positivamente para a Instituição.	Tenho orgulho no trabalho que realizo nesta Instituição.	Acredito que o meu trabalho tem um impacto significativo nos utentes.
N	Válido	251	251	251
	Omisso	1	1	1
Média		4,43	4,42	4,42
Erro Desvio		,564	,576	,597

***Nota*:** Adaptada de SPSS

A leitura global das respostas dos colaboradores indica uma tendência para perceções positivas nas várias áreas avaliadas. Os valores mais elevados concentram-se nas dimensões associadas ao propósito, ao orgulho no trabalho e ao impacto social da função.

As dimensões relacionadas com reconhecimento, *feedback* e autonomia operacional apresentam igualmente resultados favoráveis. As médias menos elevadas surgem nos itens relacionados com a participação em decisões estratégicas, sugerindo que esta poderá ser uma área onde alguns colaboradores identificam margem de reforço.

Os valores apresentados em forma de percentagem encontram-se no Apêndice 3. Ademais, para complementar a análise estatística apresentada, a Tabela de distribuição completa das frequências das 20 afirmações aplicadas aos colaboradores,

incluindo a contagem de respostas para cada categoria da escala de Likert (Discordo totalmente a Concordo totalmente), encontra-se disponível para consulta no Anexo 4. Este anexo permite uma leitura detalhada da variabilidade das respostas e oferece suporte empírico adicional às tendências descritas no texto.

3.4.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Motivação: Perceção dos Gestores

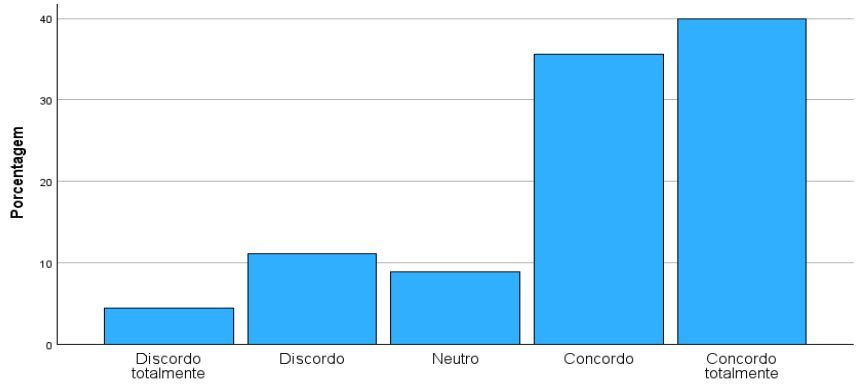
A análise das respostas dos 45 gestores permite identificar um conjunto de tendências que contribuem para compreender como as lideranças das organizações participantes observam o funcionamento institucional, as práticas de gestão de recursos humanos, a clareza da missão, os mecanismos de reconhecimento e as dinâmicas motivacionais das equipas.

Os resultados revelam padrões de concordância elevados em várias dimensões, coexistindo com áreas onde a dispersão das respostas sugere realidades organizacionais diferenciadas. Os resultados desta secção, nomeadamente a média, mediana e desvio-padrão, podem ser verificados no anexo 5.

No que se refere à *missão institucional*, os resultados parecem demonstrar perceções amplamente positivas. A afirmação de que a missão é revista periodicamente recolhe 17 respostas “Concordo” (37,8%) e 19 “Concordo totalmente” (42,2%), totalizando 80% de concordância; apenas 2 gestores discordam (4,4%) e 1 discorda totalmente (2,2%), enquanto 6 (13,3%) assumem posição neutra.

De forma semelhante, a perceção de que a missão e os valores são bem comunicados reúne 9 respostas concordantes (20%), 19 concordâncias totais (42,2%) e ainda 28,9% de respostas neutras; 6,7% discordam. Estes resultados parecem indicar que, apesar de existir comunicação institucional sobre princípios orientadores, o processo poderá beneficiar de reforço em algumas organizações.

Figura 14. Dados estatísticos acerca da missão associados aos gestores



***Nota*:** Adaptada de SPSS

A convicção de que as instituições atuam de acordo com os princípios do Terceiro Setor apresenta uma das convergências mais expressivas de toda a escala: 22 gestores concordam (48,9%) e 20 concordam totalmente (44,4%), atingindo 93,3% de concordância, enquanto apenas 3 respostas se distribuem entre discordância e neutralidade. Este resultado sugere uma perceção generalizada de alinhamento ético e missão social.

As respostas associadas à *liderança e à relação com as equipas* revelam igualmente níveis elevados de concordância.

A perceção de que os gestores estão preparados para lidar com desafios humanos e relacionais regista 24 respostas "Concordo" (53,3%) e 14 "Concordo totalmente" (31,1%), enquanto apenas 3 discordam (6,7%) e 4 (8,9%) adotam posição neutra. A afirmação de que a liderança promove um ambiente de confiança e escuta ativa reúne 14 concordâncias (31,1%) e 25 concordâncias totais (55,6%), com apenas 6 respostas neutras. Também a gestão de pessoas enquanto prioridade da liderança é percebida de forma expressivamente positiva: 20 gestores concordam (44,4%) e 23 concordam totalmente (51,1%), representando 95,5% do total.

Tabela 9. Dados estatísticos associados à relação interpessoal

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo	3	6,7	6,7	6,7
	Neutro	4	8,9	8,9	15,6
	Concordo	24	53,3	53,3	68,9
	Concordo totalmente	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

***Nota*:** Adaptada de SPSS

A perceção sobre a *motivação dos colaboradores* revela igualmente tendências positivas. Quando questionados sobre se observam motivação nas equipas, 24 gestores concordam (53,3%) e 10 concordam totalmente (22,2%), enquanto 11 assumem posição neutra. O contributo do sentido de missão para a motivação recolhe 22 concordâncias (48,9%) e 17 concordâncias totais (37,8%), com apenas 1 gestor em discordância (2,2%) e 5 neutros (11,1%). Estes resultados parecem mostrar que, do ponto de vista das lideranças, o empenho e o propósito social continuam a constituir elementos relevantes no contexto das organizações.

Tabela 10. Perceção dos gestores sobre a motivação dos colaboradores

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo	1	2,2	2,2	2,2
	Neutro	10	22,2	22,2	24,4
	Concordo	24	53,3	53,3	77,8
	Concordo totalmente	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

***Nota*:** Adaptada de SPSS

No que diz respeito à *autonomia e ao envolvimento dos colaboradores*, 16 gestores concordam (35,6%) e 20 concordam totalmente (44,4%), perfazendo quase 80% de concordância; apenas 1 gestor discorda e 8 respondem de forma neutra. O *envolvimento da comunidade nas atividades institucionais* apresenta uma distribuição similar, com 22 gestores a concordar (48,9%) e 15 a concordar totalmente (33,3%), enquanto 6 adotam posição neutra e 2 discordam.

As *práticas de recrutamento e seleção* revelam maior variabilidade. Apenas 12 gestores concordam (26,7%) e 7 concordam totalmente (15,6%), enquanto 21 participantes assumem posição neutra (46,7%) e 5 apresentam discordância (11,1%). Esta dispersão parece sugerir que a formalização dos processos não é homogénea entre organizações.

Tabela 11. Práticas de recrutamento e seleção associadas a gestores

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	1	2,2	2,2	2,2
	Discordo	4	8,9	8,9	11,1
	Neutro	21	46,7	46,7	57,8
	Concordo	12	26,7	26,7	84,4
	Concordo totalmente	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

***Nota*:** Adaptada de SPSS

A *avaliação de desempenho* constitui outra área marcada por diversidade. A afirmação "Realizamos avaliações de desempenho regularmente" recebe 12 concordâncias (26,7%) e 17 concordâncias totais (37,8%), totalizando 64,5% de respostas positivas, embora 7 gestores adotem posição neutra e 9 discordem (20%). No entanto, quando questionados sobre a *utilização dos resultados dessas avaliações* para melhorar as práticas institucionais, 23 gestores (51,1%) optam pela neutralidade, 11 concordam (24,4%) e 9 concordam totalmente (20%), o que pode sugerir margem para reforço da ligação entre avaliação e desenvolvimento organizacional.

A *existência de mecanismos estruturados de incentivo ao bom desempenho* apresenta a distribuição mais dispersa de todo o questionário. Oito gestores discordam totalmente (17,8%), cinco discordam (11,1%), dez respondem de forma neutra (22,2%), enquanto apenas 16 concordam (35,6%) e 15 concordam totalmente (33,3%). Esta variabilidade parece indicar que, apesar de existirem práticas de reconhecimento, os incentivos formais não se encontram igualmente implementados ou acessíveis em todas as instituições.

As *perceções sobre oportunidades de progressão na carreira* apresentam o padrão mais moderado dos resultados: apenas 9 gestores concordam (20%) e 5

concordam totalmente (11,1%), enquanto 28 assumem posição neutra (62,2%) e 3 discordam (6,7%). A elevada neutralidade poderá corresponder a incerteza sobre a existência de percursos formais de progressão ou refletir diferenças estruturais entre organizações com maior ou menor capacidade de crescimento interno (ver Tabela 12).

Tabela 12. Perceções dos gestores sobre oportunidades de progressão na carreira

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo	3	6,7	6,7	6,7
	Neutro	28	62,2	62,2	68,9
	Concordo	9	20,0	20,0	88,9
	Concordo totalmente	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

***Nota*:** Adaptada de SPSS

Relativamente à *formação contínua*, os gestores evidenciam maior dispersão: 17 concordam (37,8%), 15 concordam totalmente (33,3%), enquanto 13 permanecem neutros e 5 discordam. Isto parece indicar que, embora muitos reconheçam investimento formativo, tal investimento poderá não estar igualmente estruturado em todas as organizações.

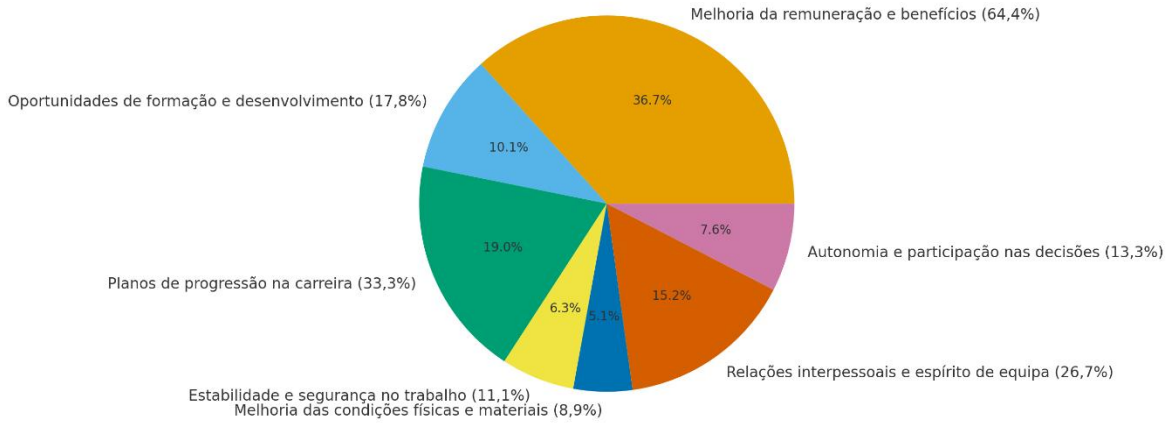
A *utilização de indicadores de desempenho*, como satisfação dos utentes, qualidade dos serviços ou impacto social, apresenta valores positivos: 19 gestores concordam (42,2%) e 7 concordam totalmente (15,6%), embora 16 adotem posição neutra (35,6%); apenas 3 discordam. De igual forma, a ideia de que a gestão de recursos humanos influencia o desempenho organizacional recolhe 20 concordâncias (44,4%) e 19 concordâncias totais (42,2%), com apenas 6 respostas neutras.

Para além das práticas formais analisadas, foram ainda recolhidas duas dimensões complementares relativas às perceções dos gestores sobre estratégias de motivação e fatores considerados determinantes para o envolvimento das equipas.

No que diz respeito às *estratégias que os gestores consideram prioritárias para aumentar a motivação e o envolvimento das equipas*, os resultados evidenciam uma predominância clara da dimensão extrínseca. A melhoria da remuneração e dos benefícios surge como a estratégia mais frequentemente selecionada, reunindo 64,4% das escolhas, ao passo que a criação de oportunidades de formação e desenvolvimento

é referida por 17,8% dos gestores, e a promoção de planos de progressão na carreira por 33,3%. As opções relacionadas com aspetos organizacionais – reforço da estabilidade e segurança no trabalho (11,1%), melhoria das condições físicas e materiais (8,9%), e fomento das relações interpessoais e do espírito de equipa (26,7%) – apresentam valores mais reduzidos. Estratégias ligadas à autonomia e participação na tomada de decisões registam igualmente menor expressão (13,3%), sugerindo que, para o grupo de gestores inquiridos, as necessidades motivacionais percebidas são sobretudo de natureza material e de valorização externa.

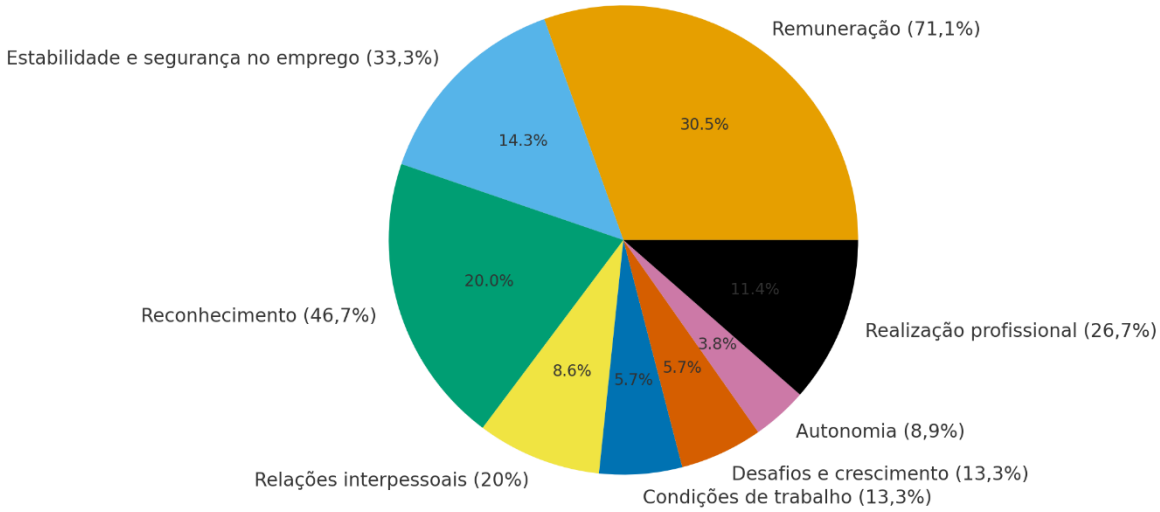
Figura 15. Estratégias que os gestores consideram prioritárias para aumentar a motivação e o envolvimento das equipas



***Nota*:** Elaboração própria

Relativamente à *perceção do fator que mais contribui para a motivação dos colaboradores*, volta a verificar-se um padrão centrado em aspetos extrínsecos. A remuneração é identificada como o principal fator de motivação por 71,1% dos gestores, sendo esta a resposta mais expressiva entre todas as categorias avaliadas. Outros fatores somam valores mais residuais: estabilidade e segurança no emprego (33,3%), reconhecimento (46,7%), relações interpessoais (20%), condições de trabalho (13,3%), desafios e oportunidades de crescimento (13,3%), autonomia (8,9%) e realização profissional (26,7%). Este padrão parece indicar que, apesar de reconhecerem a relevância das dimensões intrínsecas, os gestores atribuem maior peso aos fatores de recompensa externa como elementos determinantes da motivação das suas equipas.

Figura 16. Perceção do principal fator que mais contribui para a motivação dos colaboradores



***Nota*:** Elaboração própria

Em conjunto, estas duas questões reforçam a leitura de que a perceção dos gestores sobre as necessidades motivacionais dos colaboradores tende a concentrar-se em aspetos extrínsecos – remuneração, progressão e reconhecimento – o que poderá explicar parte da divergência observada entre gestores e colaboradores nas dimensões analisadas anteriormente.

Por fim, a *avaliação regular da satisfação e motivação dos colaboradores* demonstra novamente variação considerável: 3 gestores discordam totalmente (6,7%), 5 discordam (11,1%), 12 assumem neutralidade, enquanto 13 concordam (28,9%) e 12 concordam totalmente (26,7%). Este resultado pode indicar que a monitorização sistemática do clima organizacional ainda não se encontra igualmente disseminada.

No conjunto, os dados sugerem que os gestores tendem a manifestar perceções favoráveis relativamente à missão, à liderança, ao envolvimento das equipas, ao propósito partilhado e ao clima organizacional. Em contrapartida, áreas como incentivos, avaliação de desempenho, progressão na carreira e práticas formais de recrutamento apresentam maior dispersão, o que pode refletir diferentes estádios de desenvolvimento organizacional ou diversidade entre respostas sociais. Estes resultados constituem, assim, um contributo relevante para a compreensão das dinâmicas internas das organizações.

3.5. Discussão dos Resultados

A análise conjunta dos dados quantitativos recolhidos junto dos colaboradores e dos gestores permite identificar um conjunto de padrões que, no seu conjunto, parecem evidenciar tanto consistências estruturais nas práticas de gestão de recursos humanos das IPSS em estudo, como divergências relevantes entre as perceções hierárquicas, com especial impacto na forma como a motivação é vivenciada e compreendida dentro das organizações. Esta leitura integrada possibilita relacionar os resultados obtidos com o enquadramento teórico previamente apresentado, oferecendo dados interpretativos que ajudam a compreender as dinâmicas motivacionais e organizacionais observadas.

De um modo geral, tanto os colaboradores como os gestores tendem a atribuir uma elevada importância aos elementos de motivação intrínseca – nomeadamente o sentido de missão, o impacto social do trabalho e o orgulho associado ao contributo para a instituição. Este padrão aproxima-se de estudos anteriores desenvolvidos no Terceiro Setor (Aguiar, 2019; Azevedo & Carvalho, 2014; Seixas, 2020), onde se destaca que a missão social constitui, para muitos profissionais, um núcleo identitário que sustenta o envolvimento organizacional. A convergência entre grupos hierárquicos neste domínio sugere que o propósito institucional continua a funcionar como um elemento estabilizador, capaz de mitigar algumas fragilidades estruturais reconhecidas pelos próprios gestores.

Na dimensão da participação, os colaboradores revelam concordância moderada quanto ao envolvimento nas decisões relativas às suas tarefas diárias (M = 4,12) e elevada autonomia na organização do trabalho (M = 4,31), mas manifestam valores substancialmente inferiores quando se trata de decisões estratégicas da direção (M = 3,08).

Em contraste, os gestores apresentam um padrão mais otimista: cerca de 80% concorda que os colaboradores estão envolvidos e que existem mecanismos de participação eficazes, sobretudo através da revisão da missão e dos valores institucionais. Esta discrepância sugere que, embora as equipas reconheçam autonomia operacional, os processos de participação formal e estratégica não são percecionados da mesma forma pelos gestores e pelos colaboradores.

Diferenças igualmente relevantes surgem no domínio do reconhecimento e da valorização. Os colaboradores percecionam níveis positivos de reconhecimento (M = 4,09) e feedback (M = 4,10), enquanto os gestores reconhecem fragilidades consistentes nas práticas formais de incentivos, recrutamento e progressão. Este desalinhamento poderá explicar parte da variabilidade motivacional observada, sugerindo que a valorização sentida no quotidiano nem sempre se traduz em mecanismos estruturados de gestão de desempenho.

Contudo, quando se observam as dimensões de motivação extrínseca – como o reconhecimento, a avaliação de desempenho, a progressão na carreira ou os incentivos formais – emergem discrepâncias relevantes. Os colaboradores identificam níveis positivos de reconhecimento e *feedback* no quotidiano, mas apontam um menor envolvimento em decisões estratégicas e dúvidas quanto à existência de percursos de progressão. Os gestores, por sua vez, reconhecem estas fragilidades, sobretudo nas áreas de recrutamento, avaliação e incentivos, onde as respostas revelam uma maior dispersão e menor consistência institucional. Estes resultados parecem alinhar-se com a literatura que tem vindo a destacar a heterogeneidade das práticas de GRH nas IPSS, muitas vezes condicionadas por limitações de recursos e por modelos de gestão menos formalizados (Almeida, 2010; Fernandes, 2011; Pereira, 2013).

A liderança é percecionada, pela maioria dos gestores, como promotora de confiança, acompanhamento e escuta ativa, o que converge com as respostas dos colaboradores relativamente à qualidade das relações interpessoais e ao trabalho em equipa. Esta articulação sugere que, apesar das limitações organizacionais, a dimensão relacional mantém um papel protetor na motivação, em linha com os contributos de Cunha et al. (2016) e Rego et al. (2015), que defendem a centralidade dos comportamentos de liderança na construção de ambientes motivadores.

A incorporação das variáveis sociodemográficas acrescenta nuances interpretativas relevantes. O tempo de serviço mostra-se particularmente expressivo: os colaboradores com mais anos de vínculo parecem revelar níveis ligeiramente inferiores de motivação extrínseca, o que poderá estar associado ao desgaste acumulado, à ausência de progressão ou perceção de estagnação – um fenómeno já

sinalizado em outros estudos desenvolvidos em contextos do Terceiro Setor (Gomes, 2017; Matos, 2013).

Colaboradores com menores níveis de escolaridade tendem a apresentar pontuações ligeiramente mais elevadas nas dimensões associadas ao esforço e sentido de propósito, enquanto colaboradores com habilitações mais elevadas demonstram maior sensibilidade às práticas formais de reconhecimento, progressão e avaliação, alinhando-se com a literatura sobre expectativas profissionais diferenciadas.

Também a categoria profissional introduz variações significativas: os Auxiliares de Ação Direta e Auxiliares de Serviços Gerais, que constituem grande parte da força de trabalho, apresentam médias inferiores na participação em decisões da direção e perceção de justiça organizacional, enquanto os Técnicos Superiores evidenciam maior autonomia e clareza no desempenho das funções.

O vínculo contratual revela igualmente diferenças na motivação. Os colaboradores com contrato sem termo tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação intrínseca, como o orgulho na instituição, o contributo social e o impacto no utente, enquanto os colaboradores a termo manifestam maior valorização dos fatores extrínsecos e maior variabilidade nas respostas relacionadas com reconhecimento e progressão. Estes padrões sugerem que a estabilidade contratual pode funcionar como elemento facilitador do compromisso organizacional.

De forma semelhante, os colaboradores com habilitações académicas mais elevadas demonstram uma maior sensibilidade relativamente às oportunidades de carreira e ao reconhecimento formal, reforçando as premissas da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, segundo a qual a incongruência entre qualificações e recompensas pode gerar insatisfação. Por outro lado, as diferenças associadas à categoria profissional indicam que os trabalhadores de base sentem uma menor participação nas decisões institucionais, ao passo que as funções de coordenação revelam perceções mais favoráveis quanto à autonomia e voz ativa – tendência já descrita por Silva (2019) e Nascimento (2012), evidenciando a necessidade de reforçar mecanismos de participação transversal.

Os profissionais das ERPI relatam níveis mais elevados de esforço e sentido de propósito, possivelmente associados à intensidade emocional e relacional do trabalho

com população idosa. Já os colaboradores do SAD evidenciam maior autonomia na gestão do tempo e na organização das tarefas, coerente com a natureza descentralizada deste serviço.

Na Creche e no Centro de Dia, emergem valores mais elevados na dimensão "trabalho em equipa", refletindo dinâmicas colaborativas mais estruturadas nos contextos educativos e de animação sociocultural.

Os colaboradores do CACI apresentam variação mais elevada nas perceções sobre participação e reconhecimento, sugerindo que a complexidade das necessidades dos utentes e a diversidade de funções podem ter impacto diferenciado nas práticas de GRH.

No conjunto, estas comparações evidenciam que as respostas sociais, devido às suas características organizacionais e operacionais, condicionam a experiência motivacional e a perceção das práticas de gestão.

As perceções relativas aos processos formais de GRH revelam outro ponto crítico. A avaliação de desempenho é reconhecida como prática existente, mas a sua utilização efetiva para a melhoria institucional surge como menos consensual. Este afastamento entre a avaliação como procedimento e a avaliação como ferramenta de desenvolvimento tem sido amplamente discutido na literatura (Mendonça, 2017; Silva, 2021), sugerindo que a sua eficácia depende menos da existência do processo e mais da forma como é integrado nos ciclos de gestão.

A progressão na carreira constitui, para ambos os grupos, a dimensão mais frágil, marcada por níveis elevados de neutralidade entre os gestores e níveis reduzidos de concordância entre os colaboradores. Esta tendência aproxima-se dos trabalhos de Alves (2022) e Seixas (2020), que identificam a ausência de percursos estruturados como um dos principais fatores que limitam a retenção e o desenvolvimento nas IPSS.

Apesar destas limitações em termos de mecanismos formais, a autonomia operacional, a cooperação entre colegas, o apoio percebido das lideranças e o sentido de missão surgem consistentemente como elementos motivacionais fortes e transversais. Estas evidências parecem reforçar a ideia de que, nas organizações do Terceiro Setor, a motivação se sustenta de forma híbrida: por um lado, os mecanismos informais e relacionais promovem o envolvimento; por outro, a ausência de práticas

estruturadas de GRH limita a consolidação de trajetórias profissionais e a sustentabilidade das equipas a médio prazo, como defendem Mendes (2015) e Raposo (2011).

No conjunto, os resultados da presente investigação sugerem que as IPSS envolvidas apresentam um núcleo motivacional intrínseco robusto, suportado pela missão e pela qualidade das relações humanas, mas revelam simultaneamente fragilidades consistentes nas dimensões extrínsecas da motivação e nos instrumentos formais de gestão de recursos humanos. Esta combinação, frequentemente apontada na literatura (Bilhim, 2009; Bose, 2005; Neves, 2007), caracteriza um modelo de gestão marcado por uma forte orientação social e pela proximidade com os utentes, mas ainda pouco sistematizado em termos de práticas de desenvolvimento, progressão e avaliação. Assim, a articulação entre os dados empíricos e o quadro teórico parece evidenciar a necessidade de um reforço estrutural nas práticas formais de GRH, de forma a equilibrar o peso das dimensões intrínsecas – já sólidas – com mecanismos extrínsecos que promovam a sustentabilidade, o reconhecimento e a retenção a longo prazo.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como propósito compreender de que forma as práticas de gestão de recursos humanos se relacionam com a motivação dos colaboradores em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), integrando a perspetiva de 252 colaboradores e 45 gestores. A análise desenvolvida permitiu reunir evidências quantitativas consistentes e identificar tendências relevantes para o reforço da gestão de pessoas no contexto do Terceiro Setor.

Os resultados obtidos revelam, de forma geral, níveis elevados de motivação intrínseca entre os colaboradores, expressa pelo orgulho no trabalho realizado, pelo sentido de missão e pela perceção de contributo positivo para os utentes. Estes elementos surgem de forma sistemática como os mais valorizados, reforçando a literatura que aponta para a centralidade da missão social no compromisso organizacional e na satisfação no trabalho em contextos não lucrativos (Alves, 2022; Azevedo & Carvalho, 2014; Seixas, 2020).

Paralelamente, a motivação extrínseca apresenta valores também positivos, sobretudo no que se refere ao reconhecimento, ao *feedback* e à clareza dos objetivos. Contudo, algumas áreas revelam margem para melhoria, nomeadamente o envolvimento dos colaboradores em processos de decisão estratégica e a articulação entre avaliação de desempenho e progressão na carreira – dimensões onde as perceções se mostram mais moderadas ou heterogéneas, o que se encontra alinhado com as conclusões de estudos anteriores em IPSS (Fernandes, 2011; Pereira, 2013).

A análise das respostas dos gestores permitiu observar que estes tendem a reconhecer a importância da missão institucional, da liderança próxima e da escuta ativa. No entanto, quando questionados sobre as estratégias prioritárias para reforçar a motivação das equipas, os gestores destacam sobretudo fatores extrínsecos – em particular a remuneração, os benefícios e a progressão na carreira – o que contrasta parcialmente com as dimensões que, do ponto de vista dos colaboradores, surgem como mais fortes (sentido de propósito, contributo social e relações de equipa). Esta divergência, identificada também na literatura (Gomes, 2017; Matos, 2013), poderá indicar a

necessidade de aprofundar mecanismos de diálogo interno e diagnóstico participativo, evitando que as estratégias motivacionais se baseiem apenas na perceção das lideranças.

A análise sociodemográfica aprofundada acrescenta perspetivas importantes: os colaboradores com mais tempo de serviço mostram uma menor sensibilidade a aspetos extrínsecos, podendo este padrão refletir um desgaste ou perceção de estagnação; os trabalhadores com habilitações académicas mais elevadas revelam uma maior exigência relativamente ao reconhecimento e à progressão, o que pode ser interpretado à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; e as funções operacionais apresentam uma menor perceção de participação estratégica, evidenciando assimetrias internas que podem impactar o envolvimento organizacional.

Em conjunto, estes resultados sublinham que a motivação nas IPSS não resulta apenas da missão ou da predisposição altruísta dos profissionais, mas depende igualmente da existência de práticas de gestão de recursos humanos consistentes, transparentes e participadas. A coerência entre aquilo que as organizações dizem valorizar e aquilo que efetivamente operacionalizam surge como elemento central, reforçando a importância de sistemas de avaliação mais claros, percursos de progressão definidos e oportunidades estruturadas de formação contínua, aspetos amplamente destacados na literatura da gestão de pessoas (Armstrong, 1993; Cunha et al., 2016; Rego et al., 2015).

Assim, o estudo permite concluir que o reforço das práticas de GRH nas IPSS poderá constituir uma via decisiva para consolidar a motivação, reduzir o desgaste emocional e aumentar a qualidade dos serviços prestados aos utentes. Além disso, a articulação entre a visão dos colaboradores e a perceção dos gestores emerge como uma condição essencial para o alinhamento organizacional e para a sustentabilidade das instituições num contexto cada vez mais exigente em termos sociais e operacionais.

Por fim, apesar da robustez dos resultados, reconhecem-se algumas limitações, nomeadamente a concentração geográfica da amostra, a natureza transversal dos dados e a ausência de técnicas qualitativas que permitissem aprofundar os significados subjetivos. Assim, considera-se que os futuros estudos poderão beneficiar da integração de metodologias mistas, da comparação entre diferentes tipologias de IPSS.

Em síntese, esta investigação reforça que a motivação dos colaboradores nas IPSS é um fenómeno multifacetado, onde a missão constitui um alicerce fundamental, mas cuja

sustentabilidade depende da capacidade das organizações em implementar políticas de gestão de recursos humanos claras, coerentes e orientadas para o desenvolvimento das pessoas.

BIBLIOGRAFIA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. Obtido de: https://www.sciencedirect.com/science/chapter/bookseries/abs/pii/S0065260108601082?via%3Dihub

Aguiar, A. (2019). *Práticas de gestão de recursos humanos no terceiro setor: O exemplo da CERCIMARANTE* (um estudo de caso). [Dissertação de Mestrado], Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Politécnico do Porto, Porto, Portugal. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13632/1/DM_AnaAguiar_MGO3S_2019.pdf

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/003050736990004X?via%3Dihub

Almeida, V. (2010). *Governação, instituições e terceiro Setor: As instituições particulares de solidariedade social*. [Tese de Doutoramento]. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. https://www.researchgate.net/publication/277202259_Governacao_instituicoes_e_terceiro_sector_as_instituicoes_particulares_de_solidariedade_social

Alves, J. (2022). *Estudo da Motivação de Colaboradores de uma IPSS do Concelho de Caminha e de Vila Nova de Cerveira*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Viana do Castelo http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/3221/1/Jessica_Alves.pdf

Armstrong, M. (1993). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Assembleia da República Portuguesa. Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 11 de novembro. *Diário da república n.º 221/2014 – Série I.*

Azevedo, F. & Carvalho, J. (2014). *Estilos de Liderança e Motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão*. UMAIA https://repositorio.umaia.pt/handle/10400.24/534

Barros, D. (2016). *Motivação no IAPI: Um estudo sobre a motivação para o trabalho em uma Organização do Terceiro Setor*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/158549/001022003.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: Key concepts and skills*. Sage.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management, 16*, 53–101

Bergamini, C. W. (1989). Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos. Atlas.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos.* Universidade Técnica de Lisboa https://www.academia.edu/71754812/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_de_Recursos_Humanos

Braga, E., Silva, D. & Silva, F. (2018). *Gestão no terceiro setor*: Uma análise através dos indicadores de gestão, *stakeholders* e gestão de materiais à luz de uma instituição situada em Rondonópolis-MT. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração / Journal of Studies and Research in Administration, 2*(3), 97. https://orcid.org/0000-0002-5880-3100

Bortoloti, K. (2015). *Metodologia da pesquisa*. Estácio https://www.academia.edu/39077889/KAREN_FERNANDA_BORTOLOTI_1a_edi%C3%A7%C3%A 3o_SESES_rio_de_janeiro_2015_METODOGIA_DA_PESQUISA

Bose, R. (2005). *Tendências para a gestão de pessoas em organizações do terceiro setor.* https://www.researchgate.net/publication/261437707_TENDENCIAS_PARA_A_GESTAO_DE_PESSOAS_EM_ORGANIZACOES_DO_TERCEIRO_SETOR

Barney J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management, 17*, 99-120. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108

Câmara Municipal de Vila Real. (2024). *Diagnóstico Social de Vila Real 2024*. Edição de autor. https://www.cm-vilareal.pt/images/areas_servicos/acao_social/formularios/Diagnostico_Social_2024.pdf

Campenhoudt, L., Quivy, R. & Marquet, J. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. [Dissertação de Mestrado]. ISPA https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/4017

Caroço, J. (2014). *Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudo de caso no sector empresarial local*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Lusíada http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1274/1/mgrhao_jose_caroco_dissertacao.pdf

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (s.d.). *Guia Prático de Economia Social*. Y.es. https://www.cases.pt/wpcontent/uploads/2019/09/Guia_Pr%C3%A1tico_da_Economia_Social.pdf

Coutinho, J. (2003). *Economia Social e Solidária: Teorias e práticas*. Edições Sílabo

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (8ª ed.). Editora RH.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. Obtido de: https://www.jstor.org/stable/1449618

Direção Geral da Segurança Social (2024). *Lista de Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas*. República Portuguesa https://www.seg-social.pt/documents/10152/43683308/IPSS.pdf/b44dfd85-d943-4c8c-b41b-46884d97ce8a

Duarte, T., Sousa, M., Gomes, J., & Gomes, P. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lidel.

Erez, M., Kleinbeck, U., & Thierry, H. (Eds.). (2001). Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy. Lawrence Erlbaum.

Fayol, H. (1989). *Administração industrial e geral* (6.ª ed.). Atlas

Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Porto https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf

Fortin, M-F. (1996). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Lusociência. https://www.academia.edu/42384751/O_processo_de_investiga%C3%A7%C3%A3o_FORTIN

Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.* (6ª ed.). Editora Atlas. https://ayanrafael.com/wpcontent/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf

Gomes, J. F. S., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. RH Editora

Gomes, T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores.* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico do Porto. https://www.proquest.com/openview/7bc38f00e6e58b6819faaa562917d088/1?pqorigsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y

Heckert, C. & Silva, M. (2008). *Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor*. *Produção, 18*(2), 319-330. https://www.scielo.br/j/prod/a/SC3WtTqxSDZwqDHZnNsKtJt/?lang=pt

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons

Instituto de Segurança Social (2024). *Instituições Particulares de Solidariedade Social*. https://www.seg-social.pt/instituicoes-particulares-de-solidariedade-social-registo#

Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Conta Satélite da Economia Social 2019-2020*. INE. https://cases.pt/wpcontent/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (1997). Organizational Behavior and Management. McGraw-Hill

Leite, C. (2003). *Economia Social: princípios e práticas*. Edições Sílabo

Lopes, C. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4111/1/Tese%20M.%20Os%20Fatores%20Motivacionais%20dos%20Trab%20da%20ALocal_VFinal.pdf

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

Lugoboni, L., Cabral, C., Chirotto, A., & Zittei, M. (2018, mai.-ago.). *Indicadores de desempenho como ferramenta de gestão no terceiro setor: Um caso prático aplicado a um sindicato patronal*. *RACE, 17*(2), 732-756. http://dx.doi.org/10.18593/race.v17i2.15197

McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington Publishers. Obtido de https://archive.org/details/powerinnerexperi0000mccl/page/n6/mode/1up

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

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row

Mendes, A. (2015). *Organizações de Economia Social: O que as distingue e como podem ser sustentáveis*. Universidade Católica Portuguesa https://www.researchgate.net/publication/299711145_Organizacoes_de_Economia_Social_o_que_as_distingue_e_como_podem_ser_sustentaveis

Mendonça, A. (2017). *O papel da Avaliação de Desempenho na motivação dos Agentes da PSP*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19931/1/Disserta%C3%A7%C3%A3oFinal%C3%ADssima.pdf

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall

Nascimento, C. (2012). *Estilos de liderança no terceiro setor e Repercussão nos níveis de motivação dos Colaboradores*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Bragança https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8470/1/Nascimento_Cristiana.pdf

Neves, J. G. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas. In A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Editora RH.

Ojochona, R., Nna, I., Agbaeze, K. & Isichei, E. (2021). *Práticas de GRH e desempenho organizacional*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 24*, 1-22 https://www.scielo.br/j/rbgn/a/M6XvjpRtDLYKJwDV4h7Pr5J/?format=pdf&lang=pt

Pereira, S. (2013) *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1976/1/DM_SusanaPereira_2013.pdf

Raposo, C. (2011). *Eficácia e Desempenho Organizacional no contexto do Terceiro sector*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Universitário de Lisboa https://repositorio.iscteiul.pt/bitstream/10071/4167/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, S., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo. https://netbib.ipv.pt/capas/ESTGV/20170886.pdf

Rocha, E. (2013). *Práticas de Cooperação entre as Organizações do Terceiro Setor e Empresas Lucrativas*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho. https://www.proquest.com/openview/b27dd7116bcfb529eed2e520171990c4/1?cbl=2026366&diss=y&p%20q-origsite=gscholar&parentSessionId=bXdIAZRzzxJBd2fa05%2BK1VlYbvmqvgQ9KrCQdvjihp4%3D

Seixas, J. (2020). *Motivação no Trabalho: Um estudo de caso numa IPSS*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Viana do Castelo http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/2291/1/Joao_Seixas.pdf

Serra, F. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20871/1/Dissertacao%20MGERH%20Lucia%20Serra%20Final.pdf

Silva, J. (2019). *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]. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. IPV https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6753/1/Motiva%c3%a7%c3%a3o%20e%20satisfa%c3%a7%c3%a3o%20laboral_Judite.pdf

Silva, M. (2012). *Enfermeiros Especialistas em Enfermagem de Reabilitação: Satisfação Profissional.* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Viseu. https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1674/1/SILVA%20Maria%20Rosario%20Marques%20Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Mestrado.pdf

Silva, T. (2021). *A Avaliação do Desempenho nas Organizações Sociais: Estudo no concelho de Viseu*. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Instituto Politécnico de Viseu. https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/7087

Silva, V. P., & Reis. (2018). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações* (2ª ed.). Sílabo.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan

Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546–558. https://www.jstor.org/stable/2392022?origin=crossref

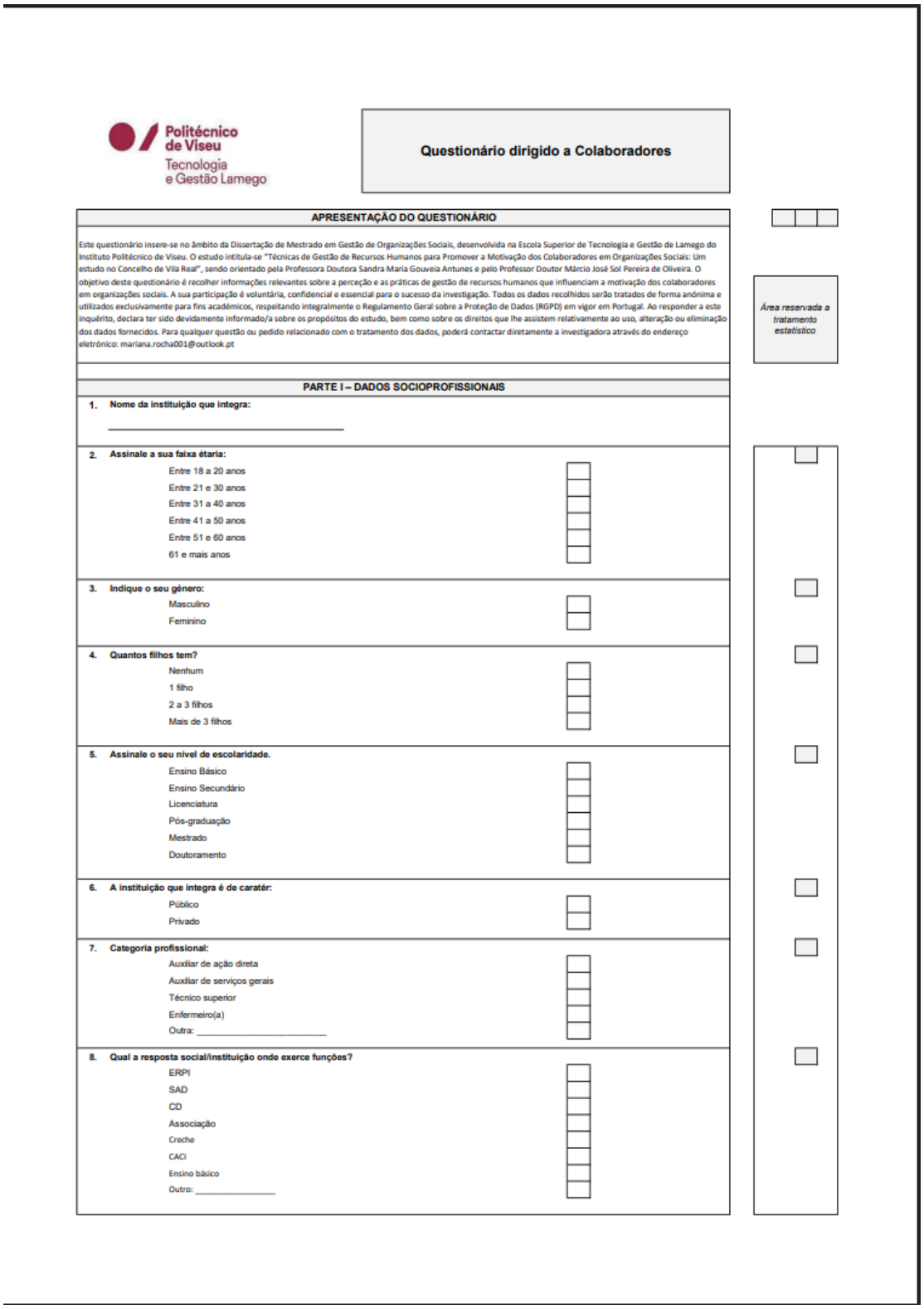
Tavares, J. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30459/1/ESCE_MCE_RELATORIO_JoanaTavares.pdf

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213–226.

Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional.* [Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações] Universidade do Minho. Instituto de Educação e Psicologia https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7703/1/Tese%20de%20Ana%20Luisa%20Veloso.pdf

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley. Obtido de: https://archive.org/details/workmotivation0000vroo

Apêndice 1 – Questionário aplicado a colaboradores



Politécnico de Viseu
Tecnologia e Gestão Lamego

Questionário dirigido a Colaboradores

APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, desenvolvida na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu. O estudo intitula-se "Técnicas de Gestão de Recursos Humanos para Promover a Motivação dos Colaboradores em Organizações Sociais: Um estudo no Concelho de Vila Real", sendo orientado pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pelo Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira. O objetivo deste questionário é recolher informações relevantes sobre a perceção e as práticas de gestão de recursos humanos que influenciam a motivação dos colaboradores em organizações sociais. A sua participação é voluntária, confidencial e essencial para o sucesso da investigação. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma anónima e utilizados exclusivamente para fins académicos, respeitando integralmente o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) em vigor em Portugal. Ao responder a este inquérito, declara ter sido devidamente informado/a sobre os propósitos do estudo, bem como sobre os direitos que lhe assistem relativamente ao uso, alteração ou eliminação dos dados fornecidos. Para qualquer questão ou pedido relacionado com o tratamento dos dados, poderá contactar diretamente a investigadora através do endereço eletrónico: mariana.rocha001@outlook.pt

Área reservada a tratamento estatístico

PARTE I – DADOS SOCIOPROFISSIONAIS

1. **Nome da instituição que integra:** _____

2. **Assinale a sua faixa etária:**
   - Entre 18 a 20 anos
   - Entre 21 e 30 anos
   - Entre 31 a 40 anos
   - Entre 41 a 50 anos
   - Entre 51 e 60 anos
   - 61 e mais anos

3. **Indique o seu género:**
   - Masculino
   - Feminino

4. **Quantos filhos tem?**
   - Nenhum
   - 1 filho
   - 2 a 3 filhos
   - Mais de 3 filhos

5. **Assinale o seu nível de escolaridade.**
   - Ensino Básico
   - Ensino Secundário
   - Licenciatura
   - Pós-graduação
   - Mestrado
   - Doutoramento

6. **A instituição que integra é de caratér:**
   - Público
   - Privado

7. **Categoria profissional:**
   - Auxiliar de ação direta
   - Auxiliar de serviços gerais
   - Técnico superior
   - Enfermeiro(a)
   - Outra: _____

8. **Qual a resposta social/instituição onde exerce funções?**
   - ERPI
   - SAD
   - CD
   - Associação
   - Creche
   - CACI
   - Ensino básico
   - Outro: _____

9. Anos de serviço na instituição:

- Menos de 5 anos ☐
- Entre 6 a 10 anos ☐
- Entre 11 a 20 anos ☐
- Entre 21 e 30 anos ☐
- 31 e mais anos ☐

10. Que tipo de vínculo contratual tem com a instituição?

- Contrato de prestação de serviços ☐
- Contrato de trabalho a termo (certo ou incerto) ☐
- Contrato de trabalho por tempo indeterminado (ou seja, sem termo) ☐
- Outro. Qual? _____

11. Número de horas semanais de trabalho

- Menos de 35 horas ☐
- Entre 35 e 40 horas ☐
- Mais de 40 horas ☐

PARTE II – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

12. Selecione a opção que considera adequada na seguinte escala: 1 - Discordo Totalmente | 2- Discordo | 3 Neutro | 4 - Concordo | 5 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Sinto que a minha opinião é tida em conta nas decisões da instituição.					
O colaborador deve ter palavra em decisões sobre o seu trabalho.					
Gostava de participar mais ativamente nas decisões da Direção.					
Tenho autonomia suficiente para organizar as minhas tarefas diárias.					
Recebo reconhecimento quando desempenho bem as minhas funções.					
O feedback que recebo ajuda-me a melhorar profissionalmente.					
Sinto que as avaliações de desempenho são justas e construtivas.					
A possibilidade de receber recompensas motiva-me a atingir os objetivos.					
Sei claramente quais são os objetivos do meu trabalho.					
Gosto de ter metas bem definidas no meu dia de trabalho.					
Sinto-me mais motivado(a) quando tenho objetivos concretos a alcançar.					
Tenho autonomia para gerir o tempo necessário para cumprir os objetivos.					
Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.					
Sinto que o meu esforço é reconhecido pela Direção.					
Trabalhar em equipa é uma fonte de motivação para mim.					
Sinto que o meu trabalho contribui positivamente para a instituição.					
Tenho orgulho no trabalho que realizo nesta instituição.					
Esforço-me para desempenhar as minhas funções da melhor forma possível.					
Sinto que sou valorizado(a) como profissional.					
Acredito que o meu trabalho tem um impacto significativo nos utentes.					

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

Apêndice 2 – Questionário aplicado a gestores

Politécnico de Viseu
Tecnologia e Gestão Lamego

Questionário dirigido a Gestores

APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, desenvolvida na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu. O estudo intitula-se "Técnicas de Gestão de Recursos Humanos para Promover a Motivação dos Colaboradores em Organizações Sociais: Um estudo no Concelho de Vila Real", sendo orientado pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pelo Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira. O objetivo deste questionário é recolher informações relevantes sobre a perceção e as práticas de gestão de recursos humanos que influenciam a motivação dos colaboradores em organizações sociais. A sua participação é voluntária, confidencial e essencial para o sucesso da investigação. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma anónima e utilizados exclusivamente para fins académicos, respeitando integralmente o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) em vigor em Portugal. Ao responder a este inquérito, declara ter sido devidamente informado/a sobre os propósitos do estudo, bem como sobre os direitos que lhe assistem relativamente ao uso, alteração ou eliminação dos dados fornecidos. Para qualquer questão ou pedido relacionado com o tratamento dos dados, poderá contactar diretamente a investigadora através do endereço eletrónico: mariana.rocha001@outlook.pt

Área reservada a tratamento estatístico

PARTE I – DADOS SOCIOPROFISSIONAIS

1. **Nome da instituição que integra:**

2. **Assinale a sua faixa etária:**
   - Entre 18 a 20 anos ☐
   - Entre 21 e 30 anos ☐
   - Entre 31 a 40 anos ☐
   - Entre 41 a 50 anos ☐
   - Entre 51 e 60 anos ☐
   - 61 e mais anos ☐

3. **Indique o seu género:**
   - Masculino ☐
   - Feminino ☐
   - Prefiro não Dizer ☐

4. **Quantos filhos tem?**
   - Nenhum ☐
   - 1 ☐
   - 2 ☐
   - 3 ou mais ☐

5. **Assinale o seu nível de escolaridade:**
   - Ensino Básico ☐
   - Ensino Secundário ☐
   - Licenciatura ☐
   - Pós-graduação ☐
   - Mestrado ☐
   - Doutoramento ☐

6. **A instituição que integra é de caratér:**
   - Público ☐
   - Privado ☐

7. **Categoria profissional:**
   - Enfermeiro(a) ☐
   - Assistente Social ☐
   - Gestor(a) ☐
   - Psicomotricista ☐
   - Psicólogo(a) ☐
   - Outra: _____ ☐

8. **Qual a resposta social/instituição onde exerce funções?**
   - ERPI ☐
   - SAD ☐
   - CD ☐
   - Associação ☐
   - Creche ☐
   - CACI ☐
   - Ensino básico ☐
   - Outra: _____ ☐

9. Anos de serviço na instituição:

- Menos de 5 anos ☐
- Entre 6 a 10 anos ☐
- Entre 11 a 20 anos ☐
- Entre 21 e 30 anos ☐
- 31 e mais anos ☐

10. Que tipo de vinculo contratual tem com a Instituição?

- Contrato de prestação de serviços ☐
- Contrato de trabalho a termo (certo ou incerto) ☐
- Contrato de trabalho por tempo indeterminado (ou seja, sem termo) ☐
- Outro. Qual? _____ ☐

11. Número de horas semanais de trabalho

- Menos de 35 horas ☐
- Entre 35 e 40 horas ☐
- Mais de 40 horas ☐

12. Qual foi o seu percurso profissional antes de começar a trabalhar na atual organização?

- Não estava a trabalhar ☐
- Trabalhava noutro setor de atividade ☐
- Trabalhava noutra resposta social da mesma instituição ☐
- Outra: _____ ☐

PARTE II – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

13. Selecione a opção que considera adequada na seguinte escala: 1 - Discordo Totalmente | 2- Discordo | 3 Neutro | 4 - Concordo | 5 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
A missão e os valores da instituição são bem comunicados a todos os colaboradores.					
A missão institucional é revista periodicamente para responder aos desafios sociais atuais.					
Acreditamos que atuamos de acordo com os princípios do Terceiro Setor.					
Incentivamos o envolvimento da comunidade nas atividades da instituição.					
Existem práticas estruturadas de recrutamento e seleção.					
Realizamos avaliações de desempenho com regularidade.					
Os gestores estão preparados para lidar com desafios humanos e relacionais.					
A gestão de pessoas é uma prioridade para a nossa liderança.					
Promovemos formação contínua e desenvolvimento dos colaboradores.					
Existem oportunidades reais de progressão na carreira.					
A liderança promove um ambiente de confiança e escuta ativa.					
Observamos que os colaboradores demonstram motivação no seu trabalho diário.					
O sentido de missão social contribui para a motivação dos colaboradores.					
Incentivamos a autonomia e a voz ativa dos colaboradores nas suas tarefas.					
Acreditamos que os colaboradores se sentem valorizados pelo trabalho que realizam.					
Os fatores motivacionais que aplicamos estão alinhados com as necessidades dos colaboradores.					
Aplicamos estratégias claras para promover a motivação no trabalho.					
Existem mecanismos de incentivo (financeiro ou não) ao bom desempenho.					
O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é incentivado e respeitado.					
O desempenho da organização é avaliado com base em indicadores definidos.					
Utilizamos indicadores como a satisfação dos utentes, qualidade dos serviços e impacto social.					
Acreditamos que a gestão de recursos humanos influencia diretamente o desempenho organizacional.					
Os resultados das avaliações de desempenho são utilizados para melhorar a prática institucional.					
Avaliamos regularmente a satisfação e a motivação dos colaboradores.					

14. Na sua perspetiva, qual é o principal fator que mais contribui para a motivação dos colaboradores na instituição que gere?

- Realização profissional ☐
- Reconhecimento ☐
- Autonomia ☐
- Desafios e oportunidades de crescimento ☐
- Renumeração ☐
- Condições de trabalho ☐
- Estabilidade e segurança no emprego ☐
- Relações interpessoais ☐
- Outra. Qual: _____ ☐

15. Que estratégias considera fundamentais implementar ou melhorar para aumentar o envolvimento e motivação da sua equipa?

- Melhorar a renumeração e benefícios ☐
- Propocionar melhores condições de trabalho ☐
- Reforçar a estabilidade e segurança no trabalho ☐
- Aumentar a autonomia e participação na tomada de decisões ☐
- Criar mais oportunidades de formação e desenvolvimento ☐
- Promover planos de progressão na carreira ☐
- Fomentar relações interpessoais positivas e espírito de equipa ☐
- Outra. Qual: _____ ☐

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

Apêndice 3 – Distribuição de Frequências dos Itens da Motivação dos Colaboradores.

QUESTÃO	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
1. Opinião tida em conta	2,8	7,5	20,6	38,5	30,6
2. Palavra nas decisões sobre o trabalho	0,8	1,6	16,7	47,2	33,7
3. Participação nas decisões da direção	6,8	23,9	38,2	17,1	13,9
4. Autonomia para organizar tarefas	0,4	3,6	10,0	36,7	49,4
5. Reconhecimento pelo desempenho	1,2	5,6	17,1	35,1	41,0
6. Feedback ajuda a melhorar	0,4	2,0	18,7	45,0	33,9
7. Avaliações de desempenho justas	0,4	3,6	28,3	30,3	37,5
8. Recompensas motivam	3,2	2,8	23,1	31,9	39,0
9. Clareza dos objetivos	0,0	0,0	7,2	41,8	51,0
10. Metas definidas	0,0	0,0	6,4	51,0	42,6
11. Motivação por objetivos	0,4	0,8	9,2	45,4	44,2
12. Autonomia para gerir tempo	0,0	2,8	14,7	37,8	44,6
13. Boa relação com colegas	0,0	1,6	9,2	48,6	40,6
14. Esforço reconhecido pela direção	0,0	4,4	19,5	37,1	39,0
15. Trabalho em equipa motiva	0,8	0,4	9,6	37,1	52,2
16. Contributo para a instituição	0,0	0,0	3,6	50,2	46,2
17. Orgulho no trabalho	0,4	3,2	3,2	50,6	45,8
18. Esforço no desempenho	0,4	4,0	4,0	47,0	48,6
19. Valorização profissional	0,4	5,6	9,2	45,8	39,0
20. Impacto nos utentes	5,6	0,0	5,6	47,0	47,4

ANEXOS

Anexo 1 – Cálculo da amostra de colaboradores

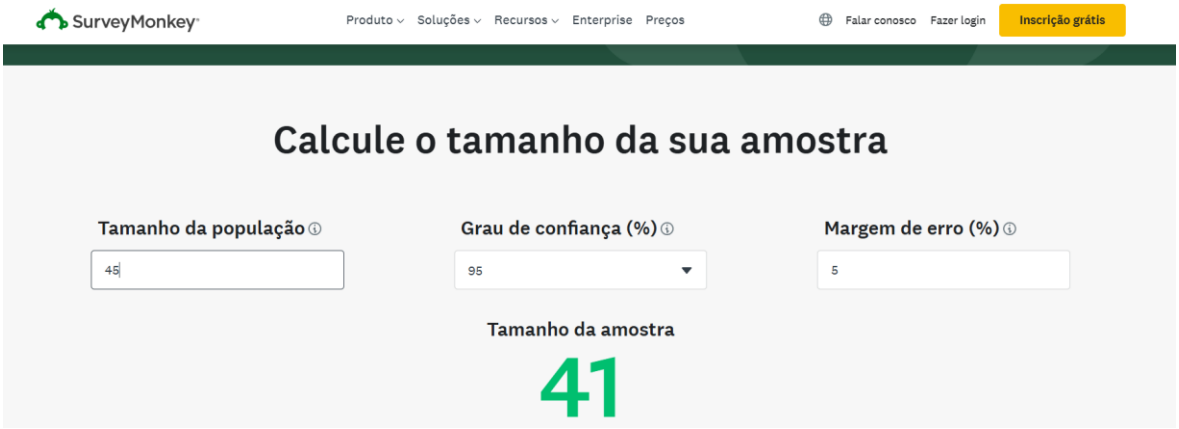
(Fonte: SurveyMonkey, 2025)

Anexo 2 – Cálculo da amostragem por quotas

	Colaboradores	Gestores	Quota_teórica	Amostra_Colaboradores	Amostra_Gestores
2	5	1	1,519274376	5	1
3	203	8	61,68253968	57	8
4	23	1	6,988662132	5	1
5	7	1	2,126984127	5	1
6	49	1	14,88888889	11	1
7	45	3	13,67346939	10	3
8	72	2	21,87755102	18	2
9	15	1	4,557823129	5	1
10	5	1	1,519274376	5	1
11	14	1	4,253968254	5	1
12	7	1	2,126984127	5	1
13	14	2	4,253968254	5	2
14	28	1	8,507936508	5	1
15	4	1	1,215419501	5	1
16	200	4	60,77097506	56	4
17	45	1	13,67346939	11	1
18	7	2	2,126984127	5	2
19	7	0	2,126984127	5	0
20	3	1	0,911564626	5	1
21	19	1	5,77324263	5	1
22	7	1	2,126984127	5	1
23	12	1	3,646258503	5	1
24	67	7	20,35827664	15	7
25	20	1	6,077097506	5	1
26	4	1	1,215419501	5	1
27	882	45	268	268	45

(Fonte: Excel, 2025)

Anexo 3 – Cálculo da amostragem de gestores



(Fonte: SurveyMonkey, 2025)

Anexo 4 – Resultados estatisticos de respostas associadaos aos colaboradores

		Contagem
Sinto-me mais motivado(a) quando tenho objetivos concretos a alcançar.	Discordo totalmente	1
	Discordo	2
	Neutro	23
	Concordo	114
	Concordo totalmente	111
Tenho autonomia para gerir o tempo necessário para cumprir os objetivos.	Discordo totalmente	0
	Discordo	7
	Neutro	37
	Concordo	95
	Concordo totalmente	112
Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.	Discordo totalmente	0
	Discordo	4
	Neutro	23
	Concordo	122
	Concordo totalmente	102
Sinto que o meu esforço é reconhecido pela Direção.	Discordo totalmente	0
	Discordo	11
	Neutro	49
	Concordo	93
	Concordo totalmente	98
Trabalhar em equipa é uma fonte de motivação para mim.	Discordo totalmente	2
	Discordo	1
	Neutro	24
	Concordo	93
	Concordo totalmente	131
Sinto que o meu trabalho contribuir positivamente para a Instituição.	Discordo totalmente	0
	Discordo	0
	Neutro	9
	Concordo	126
	Concordo totalmente	116
Tenho orgulho no trabalho que realizo nesta Instituição.	Discordo totalmente	0
	Discordo	1
	Neutro	8
	Concordo	127
	Concordo totalmente	115
Esforço-me para desempenhar as minhas funçõoes da melhor forma possível.	Discordo totalmente	0
	Discordo	1
	Neutro	10
	Concordo	118
	Concordo totalmente	122
Sinto que sou valorizado(a) como profissional.	Discordo totalmente	1
	Discordo	14
	Neutro	23
	Concordo	115
	Concordo totalmente	98
Acredito que o meu trabalho tem um impacto significativo nos utentes.	Discordo totalmente	0
	Discordo	0
	Neutro	14
	Concordo	118
	Concordo totalmente	119
Sinto que a minha opinião é tida em conta nas decisões da instituição.	Discordo totalmente	7
	Discordo	19
	Neutro	52
	Concordo	97
	Concordo totalmente	77
O colaborador deve ter palavra em decisões sobre o meu trabalho.	Discordo totalmente	2
	Discordo	4
	Neutro	42
	Concordo	119
	Concordo totalmente	85
Gostava de participar mais ativamente nas decisões da Direção.	Discordo totalmente	17
	Discordo	60
	Neutro	96
	Concordo	43
	Concordo totalmente	35
Tenho autonomia suficiente para organizar as minhas tarefas diárias.	Discordo totalmente	1
	Discordo	9
	Neutro	25
	Concordo	92
	Concordo totalmente	124
Recebo reconhecimento quando desempenho bem as minhas funções.	Discordo totalmente	3
	Discordo	14
	Neutro	43
	Concordo	88
	Concordo totalmente	103
O feedback que recebo ajuda-me a melhorar profissionalmente.	Discordo totalmente	1
	Discordo	5
	Neutro	47
	Concordo	113
	Concordo totalmente	85
Sinto que as avaliações de desempenho são justas e construtivas.	Discordo totalmente	1
	Discordo	9
	Neutro	71
	Concordo	76
	Concordo totalmente	94
A possibilidade de receber recompensas motiva-me a atingir os objetivos.	Discordo totalmente	8
	Discordo	7
	Neutro	58
	Concordo	80
	Concordo totalmente	98
Sei claramente quais são os objetivos do meu trabalho.	Discordo totalmente	0
	Discordo	0
	Neutro	18
	Concordo	105
	Concordo totalmente	128
Gosto de ter metas bem definidas no meu dia de trabalho.	Discordo totalmente	0
	Discordo	0
	Neutro	16
	Concordo	128
	Concordo totalmente	107

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Assinale a sua faixa etária.	45	2	6	3,67	,977
A missão e os valores da instituição são bem comunicados a todos os colaboradores.	45	1	5	4,13	,968
A missão institucional é revista periodicamente para responder aos desafios sociais atuais.	45	1	5	3,96	1,167
Acreditamos que atuamos de acordo com os princípios do Terceiro Setor.	45	2	5	4,33	,739
Incentivamos o envolvimento da comunidade nas atividades da instituição	45	2	5	4,11	,804
Existem práticas estruturadas de recrutamento e seleção.	45	1	5	3,44	,943
Realizamos avaliações de desempenho com regularidade.	45	1	5	3,18	1,007
Os gestores estão preparados para lidar com desafios humanos e relacionais.	45	2	5	4,09	,821
A gestão de pessoas é uma prioridade para a nossa liderança.	45	3	5	4,47	,588
Promovemos formação contínua e desenvolvimento dos colaboradores	45	3	5	4,04	,796
Existem oportunidades reais de progressão na carreira.	45	2	5	3,36	,773
A liderança promove um ambiente de confiança e escuta ativa.	45	3	5	4,42	,723
Observamos que os colaboradores demonstram motivação no seu trabalho diário.	45	2	5	3,96	,737
O sentido de missão social contribui para a motivação dos colaboradores.	45	2	5	4,22	,735
Incentivamos a autonomia e a voz ativa dos colaboradores nas suas tarefas.	45	2	5	4,22	,823
Acreditamos que os colaboradores se sentem valorizados pelo trabalho que realizam.	45	1	5	3,96	1,021
Os fatores motivacionais que aplicamos estão alinhados com as necessidades dos colaboradores	45	2	5	4,13	,815
Aplicamos estratégias claras para promover a motivação no trabalho.	45	2	5	3,93	,963
Existem mecanismos de incentivo (financeiro ou não) ao bom desempenho.	45	1	999	25,07	148,490
O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é incentivado e respeitado.	45	2	5	4,33	,826
O desempenho da organização é avaliado com base em indicadores definidos	45	1	5	3,56	1,013
Utilizamos indicadores como a satisfação dos utentes, qualidade dos serviços e impacto social.	45	2	5	3,67	,826
Acreditamos que a gestão de recursos humanos influencia diretamente o desempenho organizacional.	45	3	5	4,29	,695
Os resultados das avaliações de desempenho são utilizados para melhorar a prática institucional.	45	1	5	3,56	,967
Avaliamos regularmente a satisfação e a motivação dos colaboradores.	45	1	5	3,58	1,196
N válido (de lista)	45				