

*O impacto da motivação no contexto das organizações
sociais no âmbito dos colaboradores: um estudo de caso na
Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML)*

Inês Santos Granjo

Data: 27/01/2024



O impacto da motivação no contexto das organizações sociais no âmbito dos colaboradores: um estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML)

Inês Santos Granjo

Monografia

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes
Professor Doutor Márcio Fonseca

Data: 27/01/2024

AGRADECIMENTOS

A elaboração da presente dissertação de mestrado não seria possível sem o apoio de alguns intervenientes. Assim, passo a agradecer:

Aos orientadores de estágio, da escola e da instituição.

Ao corpo docente que contribuiu para a minha formação, por todos os conhecimentos, dedicação e contributo para o meu crescimento pessoal e educacional.

Um agradecimento muito especial à minha família que sempre me apoiou e acreditou no meu potencial.

O terceiro setor tem vindo a crescer em Portugal nos últimos anos, surgindo neste contexto organizações que prestam serviços sociais, sendo estas necessárias à população, visto que garantem serviços que não são prestados pelo Estado. Os recursos humanos surgem como ferramenta importante para a prestação destes serviços, visto que são os colaboradores que estão em contacto direto com os utentes, o que faz com que adquiram uma importância incontornável no estudo destas instituições: os recursos humanos são a ferramenta mais importante que as organizações possuem. O presente trabalho serve como análise da motivação e autodeterminação na Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML), sendo este um estudo de caso. Definimos como objetivos principais os seguintes: a) Estudar a motivação dentro da SCML; b) Analisar as possíveis fontes de desmotivação nos colaboradores; c) Sugerir possíveis soluções para a falta de motivação, propondo a alteração de processos e a reorganização de tarefas. Neste estudo será analisado o terceiro setor em Portugal, as IPSS, e, em específico, a SCML, tentando-se perceber qual a influência que esta possui na cidade de Lamego, por via das suas respostas sociais, sendo a mais preponderante o lar de idosos, visto que possui mais utentes. Teoricamente, iremos aprofundar as definições de motivação, fazendo uso das teorias clássicas e recentes sobre o tema. Relativamente aos métodos de recolha de dados, foram utilizados: a observação, a análise de documentos da SCML e um inquérito por questionário realizado aos colaboradores. Na generalidade, os resultados apontam para a existência de níveis motivacionais positivos, apesar de alguns problemas que identificámos e para os quais propomos alternativas.

Palavras-chave: Motivação, autodeterminação, Terceiro Setor, Recursos Humanos, IPSS.

The third sector has been growing in Portugal in recent years, with the emergence of organizations that provide social services, which are necessary for the population as they guarantee services that are not provided by the State. Human resources emerge as an important tool for providing these services, since it is the employees who are in direct contact with users, which makes them unavoidably important in the study of these institutions: human resources are the most important tool that organizations have. This work serves as an analysis of motivation and self-determination in the Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML) and it is a case study. We defined the following as the main objectives: a) To study motivation within the SCML; b) To analyse the possible sources of demotivation in employees; c) To suggest possible solutions to the lack of motivation, proposing changes to processes and the reorganization of tasks. This study will analyze the third sector in Portugal, the IPSS, and specifically the SCML, trying to understand what influence it has in the city of Lamego, through its social responses, the most preponderant being the old people's home, since it has the most users. Theoretically, we will look more closely at the definitions of motivation, using both classic and recent theories on the subject. Regarding data collection methods, we used observation, analysis of SCML documents and a questionnaire survey of employees. In general, the results point to the existence of positive motivational levels, despite some problems that we identified and for which we propose alternatives.

Keywords: Motivation, self-determination, Third sector, Human resource, IPSS

ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	XIV
ÍNDICE DE TABELAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVII
INTRODUÇÃO.....	19
CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO.....	21
1.1 – Apresentação do Tema	21
1.2 – Delimitação da Abordagem	21
1.3 – Objetivos Gerais e Específicos do Estudo	21
1.4 – Justificação e relevância	22
1.5 – Apresentação do Problema de Investigação	24
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	25
2.1 – A Motivação.....	25
2.1.1 – Teoria da Hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1963).....	26
2.1.2 – Teoria dos fatores motivacionais de Frederick Herzberg (1959).....	27
2.1.3 – Teoria da necessidade de realização de David McClelland (1961)	30
2.1.4 – Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1976).....	31
2.1.5 – Motivação autónoma e controlada	33
2.1.6 – Motivação Intrínseca e extrínseca.....	34
2.1.7 – A autodeterminação	36
2.1.7.1 – A autonomia dos colaboradores como modelo motivacional no espaço de trabalho .	37
2.2 – O Terceiro Setor em Portugal.....	38
2.2.1 – A economia social e as Instituições Particulares de Solidariedade social (IPSS).....	39
2.2.2 – As Misericórdias em Portugal	40
2.3 – Breve história da Santa Casa da Misericórdia de Lamego.....	41
CAPÍTULO 3 – DESENHO METODOLOGICO.....	43
3.1 – Metodologia e métodos utilizados.....	43
3.2 – População e amostra.....	45
3.3 – Técnicas de recolha de dados.....	47
3.3.1 – O inquérito por questionário.....	48

3.3.2 – A análise documental	49
3.4 – Técnicas de análise de dados	51
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS	52
4.1 – Análise dos resultados obtidos com o Questionário.....	52
4.1.1 – Situação laboral	53
4.1.2 – Categoria profissional	53
4.1.3 – Funções realizadas	54
4.1.4 – Relação entre as funções realizadas e as habilitações literárias.....	54
4.1.5 – A formação disponibilizada pela instituição.....	55
4.1.6 – Relação entre a função realizada e a categoria profissional	56
4.1.7 – Benefícios oferecidos pela instituição	57
4.1.8 – Desenvolvimento profissional associado à instituição	57
4.1.9 – Identificação com a missão da instituição	58
4.1.10 – A ajuda ao próximo.....	59
4.1.11 – Realizar tarefas junto dos utentes.....	60
4.1.12 – O efeito das reclamações nos utentes	60
4.1.13 – Receber elogios por parte dos utentes	61
4.1.14 – A instituição e a relação com o meio local	62
4.1.15 – A progressão na instituição.....	62
4.1.16 – Trabalho em conjunto com os colegas	63
4.1.17 – A cooperação entre colaboradores	64
4.1.18 – Análise do trabalho entre colaboradores	64
4.1.19 – Análise do trabalho realizado a sós	65
4.1.20 – Condições gerais oferecidas por parte da instituição	65
4.1.21 – A qualidade dos objetos/utensílios de trabalho disponibilizados.....	66
4.1.22 – As condições das instalações oferecidas pela instituição	67
4.1.23 – Conforto e bem-estar oferecidos pela instituição.....	68
4.1.24 – Número de horas de trabalho	68
4.1.25 – Horas semanais atribuídas aos colaboradores.....	69
4.1.26 – Horários em vigor	69
4.1.27 – Autonomia na realização das funções	70
4.1.28 – Quantidade de trabalho realizado.....	71
4.1.29 – Segurança que a instituição proporciona	72
4.1.30 – Estabilidade proporcionada pela instituição	72
4.1.31 – Higiene do local de trabalho	73

4.1.32 – Relação entre os familiares dos utentes e os colaboradores	74
4.1.33 – Habilitações literárias.....	74
4.1.34 – Idade.....	75
4.1.35 – Estado civil	76
4.1.36 – Género dos colaboradores	76
4.1.37 – Número de anos na instituição.....	77
4.1.38 – Número de anos na atual função	78
4.2 – Análise da influência da Idade	78
CAPÍTULO 5 – INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	84
CONCLUSÕES	89
BIBLIOGRAFIA	92
APÊNDICES	101
Apêndice A – Inquérito usado na recolha de dados	101
Apêndice B - Email para o pedido de estágio.....	106
ANEXOS.....	107
Anexo A – Resposta da IPSS ao email enviado	107

ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

CA – Casa de Acolhimento

CAQDAS – *Computer Aided Qualitative Data Software*

CAT – Centro de Acolhimento Temporário

IPM – Índice de Potencial Motivacional

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

JDS – *Job Diagnostic Survey*

RLIS – Rede Local de Intervenção Social

SAAS – Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social

SCML – Santa Casa da Misericórdia de Lamego

UMP – União das Misericórdias Portuguesas

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Comparação dos fatores motivacionais e higiénicos no modelo de Herzberg	29
Tabela 2. Grau de motivação face à situação laboral.....	53
Tabela 3. Grau de motivação face à categoria profissional	54
Tabela 4. Grau de motivação experimentado com as funções.....	54
Tabela 5. Relação entre a qualificação e o desempenho de funções	55
Tabela 6. Grau de motivação relativamente à formação disponibilizada pela instituição.....	56
Tabela 7. Relativamente à realização das minhas funções na categoria em que estou inserido sinto-me... ..	56
Tabela 8. Os benefícios que me são oferecidos pela instituição fazem-me sentir... ..	57
Tabela 9. O desenvolvimento que vou fazendo a nível profissional dentro da instituição deixa-me... ..	58
Tabela 10. Relativamente à missão apresentada pela instituição, esta faz-me sentir... ..	59
Tabela 11. Trabalhar numa instituição tendo em mente que estou a ajudar o próximo faz-me sentir... ..	59
Tabela 12. Ao realizar o serviço junto dos utentes sinto-me... ..	60
Tabela 13. Se o utente tiver alguma reclamação a realizar, qual é depois o nível de motivação apresentada?.....	61
Tabela 14. Depois que um utente me elogia sinto-me.....	61
Tabela 15. A instituição está empenhada em melhorar o meio local, em relação a esta informação sinto-me.....	62
Tabela 16. A probabilidade de progredir na instituição, faz-me sentir... ..	63
Tabela 17. Quando trabalho em conjunto com os colegas nas tarefas sinto-me... ..	64
Tabela 18. Relativamente à cooperação entre colegas sinto-me.....	64
Tabela 19. Ao trabalhar em equipa sinto-me... ..	65
Tabela 20. Ao trabalhar sozinho sinto-me... ..	65
Tabela 21. As condições gerais que a instituição me oferece fazem com que me sinta... ..	66
Tabela 22. As condições gerais que a instituição me oferece fazem com que me sinta... ..	67
Tabela 23. As condições das instalações oferecidas pela instituição fazem-me sentir... ..	67
Tabela 24. O conforto e bem-estar que a instituição tem fazem-me sentir... ..	68
Tabela 25. O número de horas diárias de trabalho atribuído faz-me sentir... ..	69
Tabela 26. A quantidade de horas semanais de trabalho atribuídas faz-me sentir... ..	69
Tabela 27. Com os horários de trabalho que a instituição me atribuiu sinto-me... ..	70

Tabela 28. A autonomia para a realização das minhas funções faz-me sentir.....	71
Tabela 29. A quantidade de trabalho a desempenhar faz-me sentir.....	71
Tabela 30. Com a segurança que a instituição me apresenta sinto-me.....	72
Tabela 31. Com a estabilidade que a organização me apresenta sinto-me.....	73
Tabela 32. A higiene do local onde trabalho faz-me sentir.....	73
Tabela 33. A maneira como os familiares dos utentes me tratam faz-me sentir.....	74
Tabela 34. Habilitações literárias.....	75
Tabela 35. Idade	76
Tabela 36. Estado civil.....	76
Tabela 37. Género.....	77
Tabela 38. Número de anos na instituição.....	77
Tabela 39. Número de anos na atual função.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo básico de motivação _____	25
Figura 2. Pirâmide das necessidades de Maslow _____	26
Figura 3. Teoria dos dois fatores de Herzberg _____	29
Figura 4. Teoria das Necessidades de McClelland _____	31
Figura 5. Teoria Comportamental – Hackman e Oldham _____	32
Figura 6. Índice de Potencial Motivador (IPM) _____	33
Figura 7. O espectro da motivação _____	36

O tema do presente estudo centra-se no terceiro sector, incidindo mais precisamente na área da iniciativa privada emergente da sociedade civil, sendo uma área que tem crescido exponencialmente nos últimos anos devido aos problemas sociais que advêm da população.

De acordo com Silva (2022), o terceiro setor caracteriza-se como um setor que se dedica à análise e organização da sociedade, desenvolvendo-se do nível nacional até às localidades, do setor público ao nível populacional. Podemos, então, concluir que as instituições sem fins lucrativos inerentes ao terceiro setor são uma porção da sociedade civil, com determinados atributos que as tornam distintivas, originalmente criadas por um grupo de privados cujo objetivo é a prestação de serviços à sociedade, sendo o principal de manter a coesão e harmonia social. Esta atividade não é garantida pelo Estado, e cada vez mais possui um papel preponderante na sociedade, principalmente para fazer face a problemas decorrentes das desigualdades sociais.

Atualmente, a conceção de eficiência e produtividade de uma organização, no geral, já não é a mesma de há alguns anos atrás, pelo que a preocupação não se limita às condições financeiras e materiais, tendo os recursos humanos assumido uma posição diferente e ganhando relevância dentro de qualquer instituição, o que anteriormente não sucedia. Tendo em conta esta mudança de paradigma, os gestores foram-se apercebendo que cada colaborador precisa de atingir certos níveis de desempenho de modo a atingir os objetivos da instituição, e, em simultâneo, os objetivos que este estabelece para si mesmo.

Uma organização que presta serviços baseados no contacto direto entre colaboradores e utentes não deve esquecer que a qualidade da prestação de serviços depende em grande parte da mobilização e participação direta dos colaboradores.

Nos últimos anos, tem-se verificado que a análise dos recursos humanos dentro das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) está a adquirir uma importância cada vez maior, pelo que a existência de mais estudos nesta área proporciona novas perspetivas e conhecimentos úteis às organizações. A ideia de estudar a Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML) surgiu após termos tido contacto com a instituição, por intermédio de um familiar, situação que nos proporcionou a oportunidade de contactar com os seus colaboradores e outros utentes. Através desta experiência, conseguimos adquirir outra visão

do impacto da instituição na região e dos benefícios decorrentes dos serviços prestados à população em seu redor.

A atividade da instituição em estudo e os serviços que presta focam-se principalmente na sua Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), visto que estamos numa zona em que a população é muito envelhecida. Não obstante, a SCML tem outras respostas sociais dirigidas a crianças, como a Creche, e a crianças e jovens, contando com um Centro de Acolhimento Temporário (CAT) e uma Casa de Acolhimento (CA).

Este estudo serve para estudar os níveis motivacionais dos colaboradores da SCML e identificar os fatores na sua base, concretizando-se por via da administração de um inquérito por questionário que, estando orientado para identificar problemas associados à motivação dos colaboradores, possibilitará a ulterior proposta de estratégias tendentes a atenuar eventuais aspetos que possam afetar a motivação dos colaboradores.

Relativamente ao modo como irá ser realizado o estudo, este será dividido em duas partes, a primeira serve para contextualizar o tema e apresentar os conceitos inerentes ao mesmo, a segunda parte, correspondente à parte empírica, corresponde ao estudo dos níveis motivacionais dos colaboradores, concretizado através da aplicação do inquérito por questionário.

No respeitante à estrutura deste relatório, no primeiro capítulo procederemos à exposição do tema sob investigação, à justificativa que conduziu à sua eleição para estudo e à sua relevância, e aos objetivos que espera alcançar com a realização da investigação.

No segundo capítulo será realizado um enquadramento teórico que refletirá sobre a evolução do conceito de motivação e do de autodeterminação, para depois se apresentar uma breve história do terceiro setor e das IPSS em Portugal, e compreender a sua relevância. No mesmo capítulo será apresentada a história da SCML e o impacto dos serviços que tem prestado, ao longo dos anos, na cidade de Lamego, junto da sua população.

Relativamente à parte empírica do estudo, no capítulo a ela respeitante será explicada a metodologia utilizada, que terá como método principal o quantitativo, e justificado e apresentado o instrumento de recolha de dados – o inquérito por questionário – e o processo seguido para a sua aplicação aos colaboradores da SCML, bem como a sua caracterização enquanto população relevada para observação.

Por último, serão analisados, interpretados e discutidos os resultados obtidos, partindo das respostas ao inquérito por questionário, finalizando-se com a apresentação de sugestões para os problemas que vierem a ser identificados, a partir da análise dos resultados.

1.1 – Apresentação do tema

O objeto sob investigação neste estudo será a motivação dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Lamego.

No presente estudo, e posterior dissertação de mestrado, iremos avaliar os níveis de motivação dos colaboradores da instituição selecionada como estudo de caso, os fatores que neles intervêm, bem como o impacto que a motivação origina nas organizações sociais, mais precisamente, se essa motivação pode trazer benefícios para a instituição, e de que tipo.

1.2 – Delimitação da abordagem

O estudo que iremos aprofundar terá a duração temporal de um ano, período durante o qual será realizado um estudo extensivo na área temática da motivação humana. O trabalho possuirá tanto uma matriz teórica como uma dimensão empírica, com as quais se pretende contribuir para a área de conhecimento.

Estudaremos a motivação dentro da instituição, e qual o impacto na eficiência e produtividade dos trabalhadores, tendo em conta que, cada vez mais, a população exige que o terceiro setor assuma as mesmas competências organizacionais e motivacionais que todos os outros sectores da sociedade (Campos, 2013). Além disso, é importante que se responda à crescente exigência de qualidade que recai sobre a prestação dos serviços prestados pelas organizações que integram este setor, relativamente à atuação por parte dos seus colaboradores, imposta pela comunidade e pelo próprio mercado das organizações sociais.

1.3 – Objetivos gerais e específicos do estudo

No capítulo seguinte são esclarecidos os objetivos gerais e específicos do trabalho, tendo sido estabelecidos 3 objetivos gerais, cada um dos quais traduzido em 3 objetivos específicos, que foram elaborados de acordo com o estudo que pretendemos realizar e as metas que, com ele, queremos alcançar.

- 1) Aprofundar o conhecimento sobre a motivação e autodeterminação, percorrendo analiticamente as principais correntes de pensamento existentes sobre o tema:
 - a. Perceber e desenvolver teoricamente os conceitos associados à motivação e à autodeterminação;
 - b. Conhecer os fatores pessoais e organizacionais que estão na base da motivação humana;
 - c. Compreender de que forma a motivação e a autodeterminação dos colaboradores como a motivação dos colaboradores impacta as organizações do terceiro setor.
- 2) Identificar e analisar as práticas de motivação dirigidas aos colaboradores que existem na Santa Casa da Misericórdia de Lamego:
 - a. Estudar o nível de conhecimentos existente acerca da autodeterminação por parte dos colaboradores;
 - b. Compreender quais as técnicas de motivação mais aplicadas dentro da organização.
- 3) Apreciar a motivação e a autodeterminação dos colaboradores na Santa Casa da Misericórdia de Lamego:
 - a. Examinar até que ponto os colaboradores possuem autodeterminação e motivação na realização das suas tarefas;
 - b. Apreciar o impacto que a autodeterminação e motivação dos colaboradores exerce na prestação de serviços aos utentes;
 - c. Identificar a aceitação e abertura por parte dos colaboradores em relação a novos métodos de motivação.

1.4 – Justificação e relevância

Tendo a motivação fortes raízes na área do comportamento humano (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017), consideramos muito importante que seja abordada e evidenciada dentro de uma organização social. Pelos conhecimentos adquiridos no decurso das aulas sobre o

comportamento humano dentro das organizações sociais, percebemos que a motivação dos colaboradores é determinante para o sucesso organizacional.

A escolha deste tema tem em conta a análise que temos vindo a efetuar acerca do comportamento humano nas instituições. Além disso, compreendemos que é de extrema importância o estudo desta área porque as organizações são constituídas por indivíduos que têm determinados comportamentos, e para que, estas, se organizem de forma eficiente terão de ter em atenção a maneira como atuam os seus colaboradores. Assim, consideramos essencial fazer uma análise comportamental e motivacional junto dos colaboradores, para, se possível, motivá-los a tornarem-se eficientes e produtivos, o que poderá conduzir a uma redução de custos e a um mais elevado nível de competitividade dentro da organização.

Outro motivo para a realização desta pesquisa é o interesse que fomos adquirindo ao longo das aulas pelo estudo das IPSS (Instituições particulares de Solidariedade Social), e mais especificamente das Misericórdias. Por esta razão, pretende-se, também, neste estudo, compreender o papel da Santa Casa da Misericórdia de Lamego na sociedade, conhecer a sua singularidade, contactar com a sua cultura organizacional, e perceber o papel que a direção desempenha na motivação dos seus colaboradores e na organização da instituição.

Entendemos, por conseguinte, que a realização deste trabalho se reveste de grande interesse para este tipo de organizações e instituições, mas, principalmente, para os gestores que, através da cultura organizacional e da motivação dos colaboradores, visem alcançar resultados mais positivos e adaptar-se mais habilmente à mudança de paradigmas vivida ao nível da gestão organizacional.

Analisaremos um conjunto de fatores que estimulam e motivam o trabalhador no exercício da sua profissão, desde a conformidade passiva ou controlada, até ao interesse intrínseco pelo trabalho.

Outro fator importante na investigação é a análise que efetuaremos às necessidades básicas de autonomia, às competências e aos relacionamentos dos trabalhadores entre si; avaliando, também, a relevância que estas possam, eventualmente, ter na motivação e na qualidade do trabalho realizado. Segundo Rigby & Ryan, (2018), as evidências demonstram que o aumento ou a falta de motivação nos trabalhadores advém diretamente do departamento da gestão, da forma como estão configurados os cargos, e da (in)existência de estratégias de compensação de trabalho.

O foco nas necessidades básicas fornece uma base prática para que seja possível alcançar mudanças positivas e atingir metas que vão desde o correto aproveitamento de

aptidões dos funcionários dentro da empresa até ao bem-estar que pode e deve ser experimentado com o trabalho.

1.5 – Apresentação do problema de investigação

A questão de partida que definimos para o estudo é a seguinte: “Qual é o nível de motivação e autodeterminação dos colaboradores, e qual o impacto desta motivação no seu desempenho laboral, ou seja, na prestação de cuidados junto dos utentes da instituição?”

Em Portugal, as organizações sociais, apesar de terem conseguido melhorar a qualidade das interações pessoais que ocorrem no seu interior, ainda registam uma fraca evolução no respeitante às relações entre profissionais e clientes. A burocratização que as tarefas apresentam em muitas delas leva os profissionais a não conseguirem obter a determinação e a motivação que precisam para a evolução da organização (Correia, 2010).

Atualmente, o estudo das relações entre pessoas é de extrema importância tendo em conta que as organizações sociais estão a proliferar cada vez mais devido à crescente procura por parte da população, em especial devido ao seu elevado e crescente envelhecimento. Para conseguirem ser eficientes e alcançar as necessidades da população, é necessária, por conseguinte, uma boa relação entre as organizações e a população, e vice-versa (Alencar, 2019).

Portanto, o pretendido com este estudo é verificar se os colaboradores da SCML se sentem motivados e auto motivados nas suas tarefas diárias, de modo a perceber como é que estes elementos beneficiam a instituição, assim como os próprios colaboradores.

Relativamente ao enquadramento teórico, iremos fazer uma breve exposição do conceito de motivação, aprofundando a análise em torno das diferentes teorias motivacionais associadas ao mesmo, dando uma ênfase mais aprofundada à teoria da motivação própria.

2.1 – A Motivação

Ao longo do tempo foram surgindo vários significados para o que é entendido como motivação, tanto que ainda hoje não existe consenso no que toca à questão. Em sentido amplo, a motivação é entendida como um estímulo que nos leva a agir de determinada forma para que seja possível atingir determinados fins.

Na atualidade, o entendimento sobre a motivação laboral é resultante de uma edificação multidisciplinar que assenta em diversas conceções.

Pintrich (2003), por exemplo, refere que a motivação é uma energia que impulsiona o indivíduo em direção a algo, e que se reveste de três aspetos fundamentais: a energia, a direção e o comportamento que fazem o indivíduo mover-se e persistir em determinada tarefa. Cunha, Cunha, Rego, Neves e Cabral-Cardoso (2016) consideram a motivação referente a um processo do foro psicológico que se manifesta no comportamento dos indivíduos. Outra definição, que também pode ser considerada, é dada por Pinder (1998), que define a motivação no trabalho como o resultado de um acumular de forças energéticas, com início tanto no próprio indivíduo como fora deste, que moldam a sua maneira de responder aos estímulos exteriores, ou seja, os seus comportamentos, demarcando a sua configuração, direção, intensidade e durabilidade da ação.

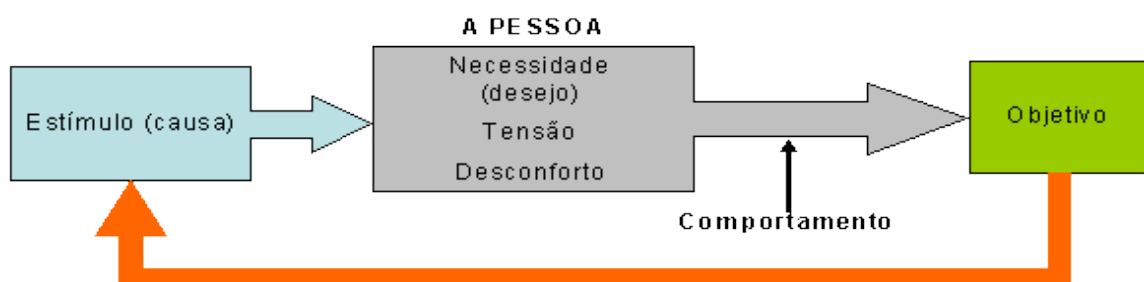


Figura 1. Modelo básico de motivação

Fonte: Chiavenato (1995).

Neste alinhamento, Casado (2002) refere a importância de, no contexto das organizações, implementar técnicas de motivação para que se possa motivar e aliciar os colaboradores. Nessa medida, será necessária a existência de uma constante motivação por parte da organização para com os seus trabalhadores, procurando sempre a melhor maneira de os conseguir estimular, e assim garantir um bom funcionamento e desempenho nas atividades realizadas, para que desse modo se garanta uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes. Para esta ferramenta ser usada de forma eficaz e eficiente, os gestores necessitam de compreender as necessidades dos colaboradores, entendendo que, de facto, a motivação humana é um meio poderoso para melhorar a qualidade dentro de uma organização (Chiavenato, 2011).

2.1.1 – Teoria da Hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1963)

A teoria da hierarquia das necessidades, formulada por Abraham Maslow, está estruturada em forma de pirâmide agrupando cinco patamares, tal como é observado na figura 2.



Figura 2. Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Pôncio (2023)

Os cinco níveis presentes na hierarquia da pirâmide de necessidades são relativos a dois tipos de necessidades: as necessidades primárias e as necessidades secundárias. As necessidades mais básicas incluem os dois primeiros níveis da base da pirâmide referentes à proteção e preservação pessoal, e às necessidades fisiológicas e de segurança.

De acordo com Maslow (1954), as necessidades geralmente consideradas como ponto de partida do processo motivacional do indivíduo são as necessidades de cariz

fisiológico. Neste tipo de necessidades estão incluídos elementos básicos para a preservação pessoal, como a alimentação, habitação, o vestuário, ou o bem-estar, que podem ser assegurados fundamentalmente através do salário e de métodos de trabalho bem estruturados.

As necessidades secundárias, por estarem relacionadas com a identidade pessoal e social, abarcam os três níveis superiores da pirâmide, sendo estes relativos às necessidades sociais, às necessidades de amor-próprio, e de autorrealização, que podem ser entendidas como necessidades atendidas internamente, ou seja, por meio da própria vontade e dos atributos pessoais. Assim que as necessidades de segurança estão garantidas, surgem as necessidades que Maslow apelidou de necessidades sociais (Maslow, 1954), e assim sucessivamente. Maslow (1943) refere, ainda, que estas necessidades correspondem, de uma maneira geral, a fatores como o afeto, a amizade, a aceitação por parte de um grupo ou o trabalho em equipa. Por outro lado, as necessidades referentes ao amor-próprio incluem o reconhecimento por outros da capacidade que o indivíduo possui, na realização das suas tarefas, de exercer um maior grau de autoridade através da oportunidade de participar da tomada de decisão.

O último lugar da pirâmide proposta por Maslow fica reservado às necessidades de autorrealização que incluem sentimentos de independência e empoderamento, bem como também a possibilidade de realizar um trabalho criativo, e a liberdade de tomada de decisão. Segundo o autor, este nível é o mais difícil de satisfazer, tanto pela sua complexidade, como pela dificuldade a nível pessoal, visto que requer o acumular de muitos parâmetros (Maslow, 1943).

Segundo Davis & Newstrom (2004), esta teoria está vinculada a uma lógica de insatisfação, visto que são as necessidades que ainda não foram atendidas que motivam o indivíduo, uma vez que logo que uma necessidade é atendida deixa, automaticamente, de motivar o indivíduo e, este, passa a concentrar a sua atenção nas necessidades subsequentes que ainda não foram atingidas.

2.1.2 – Teoria dos fatores motivacionais de Frederick Herzberg (1959)

Frederick Herzberg é amplamente considerado como o primeiro autor a propor um campo teórico explicativo da satisfação no trabalho. Enquanto outras teorias, designadamente as mais relacionadas com a motivação, assentam em suposições, propõem princípios e definições que contribuem positivamente para a compreensão dos mecanismos

de satisfação subjacentes, apenas Herzberg desenvolveu uma teoria que aborda especificamente a visão da satisfação no trabalho (Spector, 1997).

De acordo com Herzberg (1996), os fatores que levam a atitudes positivas no trabalho diferem daqueles que levam a atitudes negativas, ou seja, segundo o autor é necessário separar os conceitos de satisfação e motivação no trabalho, para que se consiga alcançar uma melhor compreensão de ambos os conceitos, e para que se vislumbre mais claramente a forma como a satisfação influencia diretamente a motivação no trabalho. Tendo isto em conta, foi realizado, em 1959, um estudo para testar a teoria, no qual foi utilizada uma amostra de 200 engenheiros e 9 contabilistas de 9 empresas distintas, na área de Pittsburgh. Foi pedido a cada um dos participantes que relatassem momentos em que se sentiram particularmente bem e particularmente mal enquanto realizavam o seu trabalho. Para apurar as respostas para cada situação crítica, os sujeitos tiveram de descrever alguns elementos, designadamente: as condições objetivas que antecederam o acontecimento e o seu ambiente; o que os levou a sentirem-se mais positivos ou negativos em ambas as situações críticas; um resumo do acontecimento vivido pelo colaborador e do trabalho por ele realizado.

Analisando as respostas obtidas, o autor concluiu que a ausência de certos fatores leva à insatisfação, no entanto, a sua presença não leva à satisfação ainda que evite a insatisfação, o que resultou na identificação de 16 fatores e na sua divisão em 2 grupos distintos. Quando os sujeitos mencionaram fatores de satisfação delinearam respostas distintas daquelas que se verificaram quando listaram os fatores que lhes traziam insatisfação: relativamente aos fatores que traziam motivação, a sensação de dever cumprido foi o fator mais mencionado pelos trabalhadores (41%), seguido pelo reconhecimento (33%), pelo desenvolvimento pessoal (20%), e pela diversidade e desafios encontrados no trabalho (23%). Assim, verificou-se que o conteúdo relacionado com o trabalho tende a gerar sentimentos de crescimento e desenvolvimento pessoal, que são razão de uma atitude positiva em relação à atividade exercida, obedecendo ao impulso de crescimento e, a longo prazo, à satisfação e conseqüente motivação no trabalho (Herzberg, 1996).

A análise referente aos aspetos negativos do trabalho revelou que 31% dos casos de insatisfação estavam associados às práticas de gestão e políticas praticadas pelas empresas, não advindo do próprio indivíduo, por isso, 20% dos casos referiam relacionamentos precários com supervisores, 15% referiam maus relacionamentos interpessoais com colegas de trabalho, 15% referiam-se a aspetos técnicos de liderança, e, por último, 9% relatavam más condições de trabalho (Herzberg, 1996).

Para além dos fatores motivacionais, Herzberg (1996) identificou também fatores higiénicos, sendo estes relativos às condições laborais, à relação com superiores e colegas e à supervisão, fatores que estão relacionados com o contexto de trabalho. Seguindo esta linha de pensamento, a dinâmica a criar deveria ter como princípio o de evitar a dor, conduzindo ao alívio da insatisfação e infelicidade a curto prazo.

Em conclusão, o autor postulava que o facto de serem assegurados certos fatores higiénicos evita as atitudes negativas, mas não provocará atitudes positivas, e que a presença de fatores motivadores despoleta atitudes positivas, mas não impedirá a ocorrência de atitudes negativas, concluindo-se que a satisfação e a insatisfação dependem de dois conjuntos de fatores diferenciados.

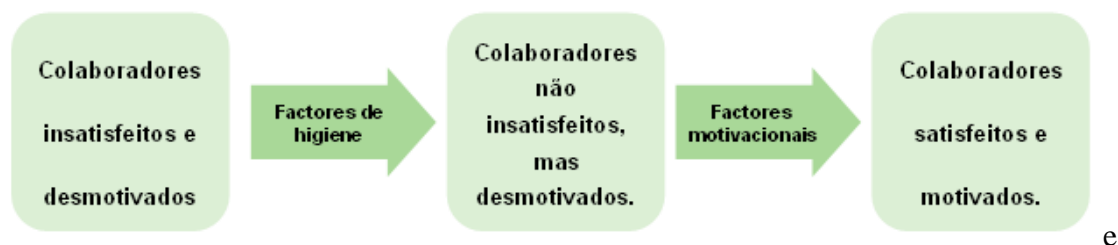


Figura 3. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional (2004)

De acordo com Chiavenato (2004), Herzberg formulou esta teoria ancorando o comportamento de um indivíduo no seu ambiente de trabalho, o que a diferencia claramente da teoria formulada por Maslow, que surge baseada nas necessidades humanas. Ainda segundo o mesmo autor, a teoria dos dois fatores apresenta o defeito de se basear numa amostra reduzida e fazer generalizações a partir da mesma.

Para que seja demonstrada a satisfação por parte dos indivíduos, Herzberg propõe que para aumentar a motivação e produtividade é necessário promover um enriquecimento dos cargos, podendo-se, por isso, concluir que, se por um lado a satisfação está ligada ao tipo de cargo e atividade, a insatisfação, por sua vez, está relacionada com fatores como o salário, os benefícios recebidos, e o ambiente organizacional, entre outros fatores (Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2004) sintetiza estas ideias, resumindo os fatores motivacionais e higiénicos, comparando-os como demonstra a seguinte tabela.

Tabela 1. Comparação dos fatores motivacionais e higiénicos no modelo de Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÉNICOS
Conteúdo do cargo (como o indivíduo se sente a respeito do seu CARGO)	Conteúdo do cargo (como o indivíduo se sente a respeito da sua EMPRESA)
I. O trabalho em si II. Realização III. Reconhecimento IV. Progresso Profissional V. Responsabilidade	I. As condições de trabalho II. Administração da empresa III. Salário IV. Relações com o supervisor V. Benefícios e apoios sociais

Fonte: Chiavenato (2004).

2.1.3 – Teoria da necessidade de realização de David McClelland (1961)

A abordagem adotada por McClelland à motivação revela que para motivar os sujeitos na realização das suas tarefas é necessário satisfazer três necessidades básicas: a necessidade de realização própria; a necessidade de poder, e; a necessidade de afiliação. No que concerne à necessidade de realização, esta, pode ser definida como o desejo de atingir um conjunto de padrões, que incluem a ambição de se destacar e de atingir o sucesso em ambientes competitivos. Para McClelland (1987), os indivíduos que apresentam esta característica de forma predominante gostam de assumir responsabilidades e de encontrar soluções para os problemas, e são propensos a estabelecer metas exigentes e assumir riscos calculados, valorizando receber *feedback* relacionado com o seu desempenho.

A necessidade de poder está relacionada com o desejo de influenciar e controlar o comportamento do outro, motivando a pessoa à busca de *status* e prestígio, e à ambição de conquistar influência junto dos colegas de trabalho. Esta necessidade reflete no sujeito um interesse ininterrupto em causar impacto nas pessoas ao seu redor, influenciando as suas escolhas, pelo que uma das formas de ampliar a sua motivação será através da cedência de poder e da atribuição de atividades competitivas e assertivas, visto que estas conduzem o indivíduo a ganhar prestígio e reputação (McClelland, 1982).

A terceira e última necessidade é o sentimento de pertença por parte do indivíduo no seu local de trabalho, isto inclui o desejo e a vontade de fazer amigos e ser aceite pelos outros, expressando-se como o interesse recorrente em estabelecer relações com os outros e manter relacionamentos emocionais construtivos com os demais colegas de trabalho. Os sujeitos que demonstram um grau mais exacerbado desta característica manifestam,

normalmente, preferência para situações mais cooperativas do que competitivas, ansiando por estabelecer relações que tenham como base um alto grau de compreensão mútua (McClelland, 1987).



Figura 4. Teoria das Necessidades de McClelland

Fonte: Pôncio (2018)

Tal como demonstra a figura 4, uma das conclusões que pode ser retirada da teoria de McClelland é que o indivíduo motivado apresenta necessidades superiores de realização, de associação e de poder, tornando-se estes aspetos fundamentais para o desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações, assim como para o desenvolvimento das mesmas.

Das pesquisas realizadas por McClelland (1987) pode, igualmente, concluir-se que a motivação é um conceito intrinsecamente ligado à ideia de satisfação laboral, que se liga, por sua vez, ao sucesso, à promoção e à concretização de objetivos pessoais.

2.1.4 – Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1976)

O modelo mais estudado e empiricamente confirmado em diferentes contextos culturais foi proposto por Hackman e Oldham (1975, 1976).

Os autores criaram modelos de traços funcionais que se concentram na análise de tarefas que as pessoas executam, levando sempre em consideração as dimensões do trabalho, os principais estados psicológicos derivados dessas dimensões, e as recompensas pessoais decorrentes do trabalho (Gomes & Borba, 2011).

O modelo sugere que existem cinco tipos de dimensões no trabalho que podem gerar estados psicológicos-chave nos trabalhadores, gerando, assim, um conjunto de resultados positivos, sendo estes: a diversidade de habilidades; a especificidade de tarefas; o significado; a autonomia, e; o *feedback* (Hackman & Oldham, 1975), tal como demonstra a figura 5.

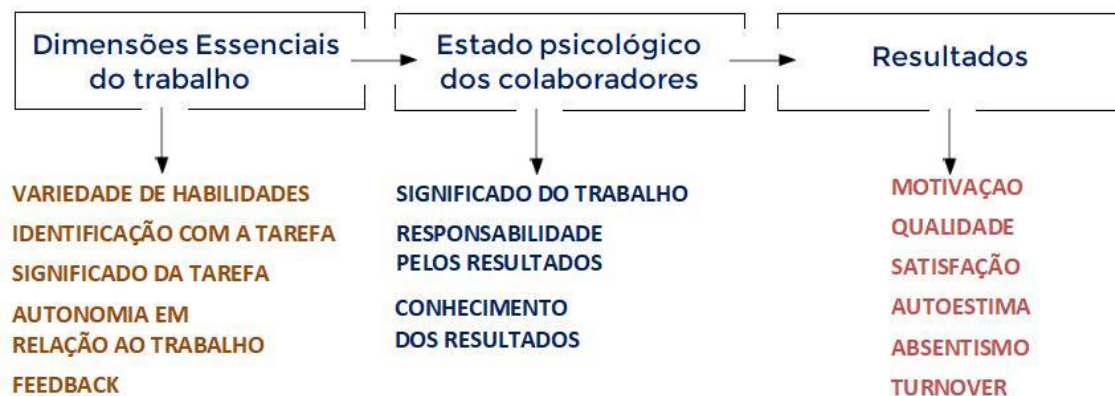


Figura 5. Teoria Comportamental – Hackman e Oldham

Fonte: Roberto (2021)

A diversidade de habilidades corresponde à necessidade de talento em termos de capacidades, atividades e conhecimentos para a realização de uma determinada tarefa. A identificação para com a tarefa é um dos requisitos para o desempenho das mesmas; estando o início e o fim da tarefa identificados, os resultados tornam-se aparentes e o indivíduo pode identificar o trabalho como sendo seu. Assim, o significado que os trabalhadores atribuem às tarefas que executam é importante, visto que reflete o impacto da tarefa nos trabalhadores, nas organizações e na sociedade, sendo que quanto maior for o impacto, maior é o significado atribuído à realização das tarefas no trabalho (Hackman & Oldham, 1975).

Os autores referem-se, ainda, à autonomia como sendo a liberdade e independência no planeamento das tarefas e nos procedimentos a serem utilizados, e, por último, ao *feedback*, como sendo relativo à forma como é comunicado ao indivíduo se as tarefas executadas atingiram os parâmetros de satisfação e qual o nível de desempenho alcançado.

Para combinar as pontuações obtidas nas cinco características principais do trabalho, Hackman e Oldham (1976) criaram o Índice de Potencial Motivacional (IPM), que demonstra que quanto maior for o valor alcançado no índice, maior a motivação e satisfação do indivíduo, antecipando que quem procura desafios irá demonstrar um maior interesse pelo trabalho e, por isso, ficará mais motivado para ter um bom desempenho profissional.

$\text{Pontuação do potencial motivador} = \frac{\text{Significância da tarefa} + \text{Identidade da tarefa} + \text{Variedade de habilidades}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$

Figura 6. Índice de Potencial Motivador (IPM)

Fonte: SciELO (2013)

Os autores desenvolveram um questionário denominado JDS (*Job Diagnostic Survey*), no qual é possível determinar a presença dessas características com o objetivo de diagnosticar os postos de trabalho existentes, tendo como objetivo identificar se e como estes podem ser reconfigurados com vista à promoção da motivação e produtividade dos trabalhadores, e para avaliar o impacto das mudanças de emprego nos trabalhadores (Hackman & Oldham, 1975).

2.1.5 – Motivação autónoma e controlada

A motivação autónoma dirige-se a pessoas que participem de atividades com total vontade própria, sendo esta uma escolha aplicada num estado de livre-arbítrio com consciência de escolha (Bartholomew, Ntoumanis, Ryan, Bosch, & Thøgersen-Ntoumani, 2011). Segundo Deci, Olafsen, & Ryan (2017), as atividades maioritariamente reguladas de forma autónoma são intrinsecamente motivadas por fatores internos.

Mais relevantes para o local de trabalho serão as atividades extrinsecamente motivadas, que também podem ser motivadas automaticamente, isto é, com autenticidade e dinamismo, mas evidentemente, sob as circunstâncias certas. Quando os indivíduos se apercebem do valor e do propósito do trabalho que realizam, sentem autonomia na execução laboral e recebem *feedback* e apoio claros. Com o resultado que advém da ação realizada, a probabilidade de os colaboradores se tornarem mais autónomos, aperfeiçoarem o seu desempenho, aprenderem mais eficientemente e se adaptarem a cada situação aumenta substancialmente (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Por outro lado, a motivação é controlada quer por meio de recompensas contingentes quer de dinâmicas de poder (Casado, 2002). O foco extrínseco tende a restringir a capacidade de esforço do funcionário, gera ganhos de curto prazo nos resultados desejados, com impacto negativo no desempenho e na subsequente dedicação no trabalho (Sequesseque, 2019).

2.1.6 – Motivação Intrínseca e extrínseca

De acordo com Deci & Ryan, (2000), a motivação intrínseca é caracterizada como a motivação interna que cada pessoa tem, em vez da interação com o exterior. Os autores descrevem a motivação intrínseca como uma tendência para a busca interior de novidades e desafios, ao expandir e exercitar as suas próprias habilidades através da exploração e da aprendizagem.

No entanto, a motivação extrínseca pode ser interna ou externa ao *self*, dependendo do nível necessário de autonomia por parte do indivíduo na base de objetivos (Deci & Ryan, 2008). Metas autodeterminadas refletem o sistema de valores da pessoa que os cria (regulação abrangente) ou das pessoas que o consideram importante (regulação determinada) (Nunes, 2021).

Outro fator que terá de ser abordado no âmbito da motivação são as recompensas que advêm das mesmas (Camara, 2016). Podemos estabelecer que as recompensas são um elemento fundamental na relação entre o funcionário e a organização: do ponto de vista da organização estas são uma ferramenta fundamental para atrair, motivar e manter os seus funcionários, fazendo com que os mesmos compatibilizem a sua maneira de agir com os objetivos e a cultura organizacional; para os colaboradores, as recompensas representam a forma como a organização remunera os seus esforços, as suas habilidades e o seu desempenho. Portanto, o principal objetivo de aplicar um sistema de recompensas é o de manter os funcionários motivados, focados e satisfeitos com o trabalho que realizam, sempre com o fim de atingir os padrões idealizados de desempenho na busca dos objetivos organizacionais (Borzaga & Tortia, 2006).

Podemos, por conseguinte, concluir que o importante será definir com exatidão qual o melhor tipo de incentivos que a organização pode proporcionar aos funcionários para que estes permaneçam motivados e satisfeitos com o seu trabalho (Nunes, 2021)

Segundo Chiang & Birtch (2006), é possível encontrar vários tipos de recompensas na literatura teórica, e apesar da diversidade de fontes é mais ou menos consensual que os princípios em que todos se baseiam reportam ao modelo de dois fatores de Herzberg (1986), estando estes enquadrados em duas categorias: as recompensas intrínsecas e as extrínsecas.

As recompensas intrínsecas são consequência da obra realizada, não tendo consequências externas, derivando, assim, do próprio acontecimento, mais especificamente, das suas particularidades.

Com o modelo teorizado por Hackman e Oldham (1975, 1976), Morgeson & Humphrey (2007) efetuaram a divisão do trabalho em duas categorias, sendo estas características da tarefa e do conhecimento. No que concerne às características da tarefa estas incluem as especificidades de independência, o significado da tarefa, a identidade, a diversidade, e o *feedback* inerente à mesma. Relativamente às características do conhecimento, estas dizem respeito à complexidade das atividades a realizar, tendo em conta a sua complexidade e dificuldade de realização, as tarefas que não possuem facilitada execução têm múltiplas soluções e não detém modos objetivos de avaliação (Morgeson & Humphrey, 2007).

Ao contrário das recompensas intrínsecas, as recompensas extrínsecas resultam de fatores que advêm de fatores externos à função a ser desempenhada pelo funcionário, ou seja, externos à atividade, e que se caracterizam como instrumentais, visto que ajudam a alcançar resultados e, desta forma, a evitar punições.

As recompensas extrínsecas são divididas como recompensas sociais e organizacionais (Borzaga & Tortia, 2006).

De acordo com o que foi esclarecido por Rynes, Gerhart, & Minette (2004), as recompensas sociais extrínsecas também incluem as relações interpessoais que são desenvolvidas entre os colaboradores, superiores e colegas, estas, podem ser subdivididas segundo o *feedback* dos colegas e superiores, a aceitação social, e a ajuda a nível emocional. As recompensas extrínsecas são tipicamente referentes a recompensas que beneficiem os funcionários tanto a nível económico como material. Recompensas financeiras são fornecidas por meios de retribuições monetárias, como é o caso do salário, dos prémios de mérito, e de benefícios entregues pela organização ao colaborador. A recompensa monetária é considerada como a que possui maior valor pela sociedade, visto que através desta conseguem-se satisfazer, direta e indiretamente, as necessidades do indivíduo, das mais elementares às mais elevadas (Rynes, Gerhart, & Minette, 2004).



Figura 7. O espectro da motivação

Fonte: Ryan, & Deci (2000).

Quanto mais autônomos forem os objetivos de uma pessoa, mais rapidamente esta irá alcançar ou satisfazer as três necessidades humanas básicas de competência, relacionamento e autonomia, tal como menciona Locke (2018). Geralmente, entende-se a autonomia como uma vontade, já o autor refere-se-lhe como um axioma, defendendo que as pessoas possuem a capacidade de traçar os seus próprios objetivos, sendo que estes provêm de necessidades ou incentivos externos, e funcionam através de valores que os próprios escolhem ou aceitam.

2.1.7 – A autodeterminação

A autodeterminação tem por base o estudo da motivação humana, do desenvolvimento e da saúde. O principal foco está nos tipos de motivação, com atenção especial às motivações autônomas, controladas e motivacionais, que são usadas para prever resultados de desempenho, relacionamento e bem-estar entre colaboradores (Deci & Ryan, 2008). A autodeterminação também tem em conta as condições sociais que potencializam ou enfraquecem os diferentes tipos de motivação, afirmando que a extensão em que as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento são apoiadas ou obstruídas afeta o tipo e a intensidade da motivação (Locke, 2018). Concluindo, o indivíduo pode, de uma maneira autônoma, examinar os objetos ou as suas aspirações de

vida, evidenciando as diferentes relações entre os objetivos internos e externos, desempenho e saúde mental.

2.1.7.1 – A autonomia dos colaboradores como modelo motivacional no espaço de trabalho

Como já foi referido, a motivação é um fator importante para o sucesso das organizações, e por esse motivo, foi criada a escala multidimensional de motivação para o trabalho para medir a motivação dos colaboradores, que é uma ferramenta extremamente útil para avaliar a motivação dos funcionários, considerando que a mesma foi validada numa enorme diversidade de ambientes culturais, linguísticos e organizacionais (Deci & Ryan, 2008).

Para que os gestores das organizações sociais apliquem práticas voltadas para o aprimoramento da regulação desta prática laboral, é necessário que eles se apercebam dos antecedentes da motivação autónoma. De acordo com Deci & Ryan (2000), a autodeterminação atende a três necessidades psicológicas que são fundamentais para a promoção de um local de trabalho ideal: a) a necessidade de autonomia sugere que os indivíduos devem ter consciência e atitude próprias na forma como trabalham, e ser capazes de agir de acordo com os seus valores (Chemolli, 2014); b) a necessidade de competência significa que os indivíduos devem compreender que o trabalho que realizam é importante e leva a resultados significativos, e a um desejo de formar relacionamentos importantes com os demais, o terceiro corresponde às necessidades de relacionamento, sendo este o desejo ou necessidade dos indivíduos interagirem, conectarem-se com os demais colaboradores, construindo assim relações sociais (Chemolli, 2014).

Os funcionários que trabalham em ambientes que promovem a satisfação das suas necessidades experimentam resultados mais positivos; inversamente, locais onde a satisfação dos colaboradores é negligenciada, ou seja, as suas necessidades de satisfação no trabalho são frustradas, tornam o colaborador mais propenso à ineficiência e a experimentar a disfunção no trabalho (Bartholomew, Ntoumanis, Ryan, Bosch, & Thøgersen-Ntoumani, 2011). Assim sendo, advém crucial a existência de um ambiente de trabalho que estimule a satisfação das três necessidades psicológicas básicas para a promoção da autorregulação.

2.2 – O terceiro setor em Portugal

Em Portugal, o terceiro setor tem sido foco de discussões recentes, tanto no contexto da política económica como da social. De acordo com Campos (2013), os autores que discutem o assunto não têm sido bem-sucedidos em chegar a um consenso no que toca a uma definição de terceiro sector. Por isso, na ausência de uma definição específica torna-se difícil estudar o tema, que deve ser cuidadosamente analisado a partir de uma perspetiva mais abrangente.

Terceiro setor é um termo que foi adaptado do inglês *third sector*, sendo habitualmente associado nos Estados Unidos da América ao vocabulário sociológico (Silver & Lewins, 2014).

O termo “organizações sem fins lucrativos” (*non profit organizations*) refere-se a organizações que adotam o princípio de que o lucro não seja distribuível pelos indivíduos envolvidos e que sejam voluntárias, ou seja, que não tenham como finalidade a obtenção de dividendos e que a sua fundação parta exclusivamente da vontade dos seus criadores, visto que não têm nenhum incentivo governamental (Fernandes, 2000).

Apesar de não haver consenso, pode-se afirmar que, no geral, o terceiro setor é distinto do setor com fins lucrativos, pois é constituído por organizações cuja primordial missão é ajudar as camadas de população mais vulneráveis e proporcionar-lhes uma melhor qualidade de vida, o que envolve múltiplas áreas, e ganha cada vez mais reconhecimento no contexto social atual (Vieira, 2015).

Tal como referem Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon (2005), em Portugal, o terceiro setor está intimamente relacionado com certos aspetos históricos do país, visto que, desde a sua formação, o país sempre esteve ligado à Igreja Católica e à sua longa tradição de ajuda mútua. Os laços estreitos com a Igreja Católica e a sua influência no terceiro setor são, portanto, notórios, pois a Igreja estabeleceu várias instituições que seguem os princípios da solidariedade social, reciprocidade e cooperação.

Foi a partir do séc. XV que começaram a surgir as misericórdias, como resposta ao crescimento da pobreza no país. O crescimento do setor ao longo dos anos deveu-se à falta de apoio estatal para a resolução de problemas sociais, levando ao surgimento de associações de trabalhadores, associações de ajuda mútua, entre outros (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005).

A forma como o terceiro setor tem vindo a organizar-se nos últimos anos foi muito influenciada pelas políticas governamentais, tal facto torna-se ainda mais evidente com a

implementação da República, em 1910, e mais especificamente com o fim do Estado Novo, em 1974, com a aprovação da Constituição da República Portuguesa. Com o passar do tempo, foram surgindo várias organizações do setor cooperativo e social, face aos graves problemas que a sociedade atravessava a nível social (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon 2005). A sociedade civil tem vindo a proteger-se cada vez mais nestas organizações, construindo parcerias de confiança mútua entre o Estado e as instituições.

2.2.1 – A economia social e as Instituições Particulares de Solidariedade social (IPSS)

Com as alterações que o 25 de abril trouxe à sociedade portuguesa e toda a sua estrutura, os direitos humanos adquiriram relevância para a população, visto que esta passou a entendê-los como essenciais. O estabelecimento de lares ou estruturas residenciais para o apoio de idosos e de crianças surgiu como consequência desta mudança de paradigma na sociedade (Gonçalves, 2019). Sendo neste contexto que surgem e começam a proliferar as instituições particulares de solidariedade social, tendo como ponto de partida a década de 1980.

Para a sua concretização, os regulamentos correspondentes foram promulgados através do decreto-lei nº119/83, de 25 de fevereiro, destacando o que é mais relevante para este trabalho (Gonçalves, 2019).

As instituições particulares de solidariedade social, ou IPSS, são organizações sem fins lucrativos iniciadas por indivíduos cujo objetivo é uma manifestação organizada da obrigação moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos, que não é governada por um Estado ou órgão com autoridade (Santos, 2013).

O âmbito de ação destas organizações passa por uma melhor segurança social, desde o apoio a crianças e jovens, o apoio à família, à integração social e comunitária, como também a proteção de cidadãos na velhice, invalidez e em todas as situações de ausência ou de inexistência de meios de subsistência ou aptidões laborais. Promovem a proteção na saúde, mais especificamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação. Também têm como função educar e formar os cidadãos para a vida civil, e ao nível da habitação tentam resolver os problemas habitacionais das populações (Santos, 2013).

Os administradores são responsáveis por gerir os funcionários e garantir o cumprimento de acordos com terceiros, e, se não cumprirem, podem responder a nível civil e criminal (Gonçalves, 2019).

As IPSS podem aceitar espólios ou doações, no entanto esta demonstração de solidariedade por parte da população com as instituições pode pôr em causa os equilíbrios financeiros e institucionais, e impedir que se atinja a finalidade primordial para a qual foram criadas.

As associações de solidariedade social adquirem personalidade jurídica após a sua constituição, sendo que este ato constitutivo deve constar de contrato público, no qual devem estar especificadas as seguintes informações (Gonçalves, 2019):

1. As quotas, doações, ou serviços aportados pelos trabalhadores ao património social;
2. O nome, objeto e sede da pessoa coletiva;
3. A forma do seu funcionamento;
4. A duração, quando a associação não se estabelece por tempo indeterminado.

As IPSS ajudam o Estado a criar vagas de emprego para a população de cada região, o que contribui para a economia nacional (Soares, 2012), e têm vindo a desempenhar um papel cada vez mais relevante na coesão social, pois trabalham no combate às diferentes formas de exclusão social, estimulam a criação de emprego, e melhoram as condições do mesmo.

2.2.2 – As Misericórdias em Portugal

Desde a sua formação que as misericórdias sempre tiveram extrema relevância na vida das populações, visto que foram projetadas para garantir que as necessidades dos mais vulneráveis fossem atendidas, por esse motivo estas organizações adquiriram um estatuto especial no sistema legal projetado para permitir e facilitar a assistência social (Roque, 2018).

Relativamente ao seu estatuto jurídico, de acordo com Carvalho, Ferreira, & Lima, (2019), possuem um duplo estatuto, por estarem vinculadas ao direito canónico e, por outro lado, enquanto IPSS, por estarem vinculadas às normas que lhes são aplicáveis pelo Estado.

O conceito de misericórdia está incluído no art.º 68 do decreto-lei nº119/83, de 25 de fevereiro, segundo o qual as misericórdias são consideradas associações instituídas no

ordenamento jurídico normativo que têm por objetivo promover a solidariedade social e a fé e os hábitos católicos (Araújo, 2021).

A atividade destas organizações foi iniciada quando a rainha D. Leonor fundou a primeira Misericórdia em Portugal, tendo mais tarde sido formada uma União das Misericórdias Portuguesas (UMP) para coordenar, dirigir e representar estas instituições. O objetivo desta união é defender os interesses das misericórdias e organizar serviços para o bem comum. A UMP regula as atividades destas instituições por meio do diálogo e das parcerias institucionais que se foram construindo ao longo dos anos da sua existência, para a antecipação de problemas sociais, e, também, para propor soluções eficazes e adequadas para cada problema (Foundry, 2021).

A história das misericórdias atesta a sua importância institucional em cada região onde estão localizadas, nomeadamente em termos de impactos sobre o emprego local e pelo seu valor social (Mourão & Enes, 2017). Relativamente a esta matéria, Arias & Caballero (2013) referem que uma das componentes mais relevantes da importância económica e social das Misericórdias é a prestação de serviços aos utentes das suas imediações, facilitando o acesso a pessoas, bens e serviços. Estas instituições têm a responsabilidade e o compromisso de dar um contributo decisivo para o progresso do bem-estar e a qualidade de vida da população, especialmente dos mais desfavorecidos. Também demonstram ser relevantes para um progresso ambiental, económico e social sustentável.

2.3 – Breve história da Santa Casa da Misericórdia de Lamego

A Santa Casa da Misericórdia de Lamego foi fundada a 20 de abril de 1519, 21 anos depois de a Rainha D. Leonor ter fundado a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Podemos, assim, afirmar que a Misericórdia de Lamego é uma das misericórdias mais antigas do país (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2023).

Durante os primeiros anos da sua existência, a instituição viveu momentos difíceis até que a 17 de dezembro de 1597, D. Filipa Rodrigues do Amaral, irmã de Diogo Rodrigues do Amaral, Cónego da Sé, doou todos os seus bens ao Hospital da Casa de Lamego, efetuando, assim, a primeira grande doação ao Hospital da Misericórdia. Ao falecer deixou em testamento outras providências que desejava que fossem respeitadas, nomeadamente a constituição de um cargo que denominaram de “Revedor dos Pobres”, que a Irmandade devia eleger todos os anos, que estaria obrigado a deslocar-se diariamente

ao referido hospital: “o padre dos pobres deve estar no hospital enquanto os pobres comem para verificar se estes estão a receber tudo o que precisam para se manterem as suas necessidades básicas” (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2023).

De acordo com o *site* oficial da instituição, até 1970, dedicou-se quase inteiramente ao atendimento de doentes no hospital, inaugurado a 20 de abril de 1519, por El Rei D. Manuel I. Inicialmente funcionou na Igreja de S. Francisco até mudar para o edifício que é o atual Teatro Ribeiro da Conceição, construído em 1727 como hospital, até 1892, altura em que foi construído o novo e atual Hospital D. Luiz I. A sede da Santa Casa da Misericórdia de Lamego passou por várias moradas até janeiro de 1998, altura em que se instalou no Palácio dos Vilhenas, edifício do século XVIII situado no Largo Doutor João de Almeida. A 7 de abril de 1970, por despacho governamental, foram incorporados, à Santa Casa da Misericórdia de Lamego, o Lar de Crianças, o Lar de Idosos e a Sopa dos Pobres (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2023).

A contextualização metodológica é imprescindível num projeto de pesquisa, tendo em conta que é fundamental inseri-lo em uma determinada linha de investigação, colocando-o na geografia e na história da pesquisa sobre o mesmo tema (Silva, 2013).

A pesquisa concentrar-se-á na compreensão do significado de dados numéricos para que seja possível deduzir e avaliar qualitativamente a informação, assim, o estudo analisará como é que os sujeitos percebem o mundo à sua volta e como interpretam e vivenciam diferentes eventos de forma estruturada.

O inquérito por questionário será posteriormente enviado aos colaboradores da instituição relevada como estudo de caso. Segundo Santos e Henriques (2021), o inquérito por questionário é uma técnica de recolha de dados que é facilmente adaptável a vários tipos de metodologias, sendo que o nível de resultados alcançado depende da forma como o próprio questionário é construído pelo pesquisador, como ferramenta de recolha de dados. Um dos aspetos mais positivos é de que o tempo que demora é sempre o mesmo, independentemente do tamanho da amostra (Robson, 2011).

A metodologia que escolhemos para a realização deste trabalho tem uma natureza quantitativa, visto que assenta em um estudo de caso sobre o qual os dados estruturados colhidos nos permitirão avaliar comportamentos e novos métodos de abordar as relações e a motivação humana dentro de uma organização social.

3.1 – Metodologia e métodos utilizados

Será efetuada uma revisão de literatura para obter uma compreensão mais aprofundada sobre o tema a ser investigado, e os conhecimentos serão obtidos através de uma pesquisa extensiva tanto em livros técnicos, como também em artigos em formato digital.

A investigação que iremos realizar será um estudo de caso, no qual, segundo Schneider e Schmidt (1998), é suposto ser estudada uma instituição, para que se torne possível, através da definição dos elementos a serem estudados, investigar as práticas e estratégias adotadas pela organização para motivar os seus colaboradores.

O que melhor caracteriza, identifica e distingue esta abordagem metodológica das demais, é o facto de esta se concretizar na elaboração de um plano de investigação que envolve uma análise detalhada e intensiva de uma entidade previamente bem definida, sendo esta denominada de “caso” (Brewer & Hunter, 2006).

Este “caso” pode significar qualquer objeto que seja definido como objeto de estudo, de facto pode ser uma pessoa, uma personagem, um grupo reduzido, uma organização, uma comunidade ou mesmo um país. Também à luz desta metodologia podem ser analisadas decisões, políticas, um processo ou um acontecimento imprevisível. Brew & Hunter (2006) propõem pelo menos seis possíveis categorias de “caso” de serem analisados na pesquisa do âmbito das ciências Sociais e Humanas: uma pessoa; atributos relacionados às pessoas; ações e interações, atos comportamentais, ambientes, incidentes e acontecimentos, e; ainda, coletividades (Brewer, & Hunter, 2006).

De acordo com Yin (1994), tal como sugere a expressão “caso”, este é examinado detalhadamente e em profundidade no seu devido contexto natural, reconhecendo a complexidade da sua rede conceptual, empregando para isso os métodos adequados ao caso.

Tal como afirmam Gomez, Flores e Jimenez (1996), Punch (1998), e Yin (1994), a finalidade de uma pesquisa é sempre holística (sistemática, extensiva, sintética), ou seja, visa preservar e compreender o “caso” como um todo, mas também as suas especificidades, sendo por esta razão que os autores referem que a pesquisa de caso não é um método específico, mas uma forma de organizar os dados, preservando a singularidade do objeto social em estudo (Gomez, Flores, & Jimenez, 1996).

O estudo de caso pode, assim, ser entendido, de maneira mais abrangente, como um processo de exploração de um “sistema limitado”, numa determinada linha temporal, indo ao âmago da questão através de uma recolha de dados que envolve, geralmente, múltiplas fontes de informação no contexto da pesquisa (Creswell, 1994).

Na mesma linha, autores como Yin (1994) referem que um estudo de caso é uma investigação de cariz empírico de um fenómeno em ambiente natural, em que múltiplas fontes de evidência são usadas quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não está claramente definida. Esta é a estratégia de recolha de dados mais eficiente quando é necessário saber o “como” e “porquê” de eventos contemporâneos sobre os quais os pesquisadores detêm reduzido ou nenhum controlo (Yin, 1994).

Podemos, então, resumir, com base nos autores em cima mencionados, que um estudo de caso é uma investigação empírica sustentada em raciocínios indutivos, dependendo fortemente do trabalho que é realizado em campo.

Outro fator importante para o rigor do estudo implica tentar que o mesmo não seja apenas uma coletânea de factos sobre o tema a ser retratado, o que pode ser contornado, como referenciam Schneider e Schmitt (1998), com a descoberta de características que estejam subjacentes nos diferentes casos a serem estudados, sejam características singulares que apenas um dos casos detém, sejam componentes que caracterizem vários casos em simultâneo. Com esta articulação de perspetivas advém possível articular os dados de carácter teórico com os de carácter empírico.

Como já foi referido, a investigação terá um enquadramento teórico e prático, destacando os pressupostos subjacentes e a importância teórica de vários modelos que enquadram compreensivamente a motivação humana e os fatores na sua origem. De um ponto de vista prático, também serão estudadas e avaliadas eventuais soluções para problemas que possam surgir nas práticas motivacionais da instituição e nos níveis de motivação dos colaboradores (Howard, 2020).

3.2 – População e amostra

A população é, segundo Appolinário (2006), um grupo de pessoas, objetos ou eventos que apresentam determinadas características em comum, que os distinguem dos demais, e a partir dos quais será possível fazer generalizações.

Relativamente à amostra, a mesma pode ser considerada como um subconjunto de sujeitos retirado de uma população, através de alguma técnica de amostragem, pressupondo-se, geralmente, que a amostra a ser estudada é uma representação da mesma população (Santos, 2007).

Quanto à população que consideramos para a realização deste trabalho, a mesma situa-se numa IPSS, mais precisamente na Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML), localizada na região Norte do país, e corresponde a todos os colaboradores da mesma.

De acordo com o estabelecido pela União das Misericórdias Portuguesas, a SCML apresenta as seguintes respostas sociais (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2023):

1. Acolhimento de crianças e jovens (Centro de Acolhimento Temporário/Lar de Acolhimento de Crianças);
2. Crianças (Creche/Jardim de infância);
3. Acolhimento de idosos (ERPI);
4. Rede Local de Intervenção Social/Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (RLIS/SAAS).

A organização está localizada na “Quinta da Nossa Senhora do Pilar”, na freguesia de Vila Nova Souto d’El Rei, e é constituída por um edifício com duas alas, uma das quais com capacidade para 26 utentes e a outra com capacidade para 62 (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2008).

Para efeitos de estudo, será avaliado estatística e qualitativamente o nível de motivação dos colaboradores que trabalham no acolhimento de idosos da estrutura residencial da SCML.

O Centro Temporário de Acolhimento (CAT) é o mais recente projeto de resposta social da Santa Casa da Misericórdia de Lamego. Pode acomodar 20 crianças de 0 a 12 anos. O CAT está em funcionamento desde setembro de 2006, mas só foi oficialmente inaugurado em fevereiro de 2007 pela Subsecretária de Estado Dra. Idália Moniz (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2008).

Segundo o *site* oficial da Santa casa da Misericórdia de Lamego (2008), a admissão de crianças acolhidas no CAT é assegurada pelo Centro de Apoio a Menores em Risco, no centro do Distrito de Segurança Social de Viseu. Receber crianças que foram abusadas, abandonadas ou negligenciadas é uma prioridade absoluta. Podem também ser admitidas crianças cuja segurança, saúde, formação moral ou educação estejam em risco.

Outra importante valência da SCML é o abrigo residencial, que é uma das diversas áreas de intervenção da Santa Casa da Misericórdia de Lamego, e tem por finalidade a prestação de cuidados continuados a crianças do sexo feminino dos 6 aos 10 anos (salvo circunstâncias excecionais tecnicamente justificadas).

Os menores admitidos provêm de lares desajudados e de meios socioeconómicos desfavorecidos, carecem de estruturas familiares estáveis e são órfãos, a maioria dos quais foram retirados das suas famílias por decisões judiciais.

Estes equipamentos sociais são subsidiados pelo Centro de Solidariedade e Segurança Social da Região de Viseu, que lhes presta assim um apoio parcial, sendo o restante apoio suportado pela Santa Casa da Misericórdia de Lamego.

Relativamente à resposta social creche, consta no site da SCML (2008), que a sala dos 4 aos 12 meses acolhe crianças que frequentam a instituição pela primeira vez, tendo uma educadora e duas auxiliares a elas dedicadas. Concluídas as aquisições de desenvolvimento necessárias à progressão da criança para a sala dos 12 aos 24 meses, cabe ao educador da sala anterior acompanhá-la e cuidar dela. Neste primeiro ano de vida, os bebés relacionam-se com o mundo por meio dos sentidos e da ação, estabelecendo, aos poucos, relações entre objetos e atos, distinguindo meios e fins, tomando consciência dos resultados de suas ações, desenvolvendo a intencionalidade, direcionando o seu comportamento em direção a objetivos cada vez menos imediatos e coordenando progressivamente os seus planos.

O pré-escolar contempla crianças na idade dos 3 anos e está relacionado com a entrada no mundo da educação pré-escolar. Para as crianças que frequentaram uma creche, este é um importante marco nas suas vidas, no incremento da sua autoestima. É por esta altura que a criança adquire uma adequada capacidade de atenção visual e auditiva, podendo ser observada aquando do reconhecimento do código escrito. Participa e toma a iniciativa nos jogos e nas atividades, aceita a derrota e os pequenos fracassos com naturalidade, demonstrando atitudes de maior colaboração e respeito. A educadora e a auxiliar da sala dos 5 anos procuram preparar e proporcionar um ambiente de aprendizagem relativamente próximo ao do 1º Ciclo, de forma que estas crianças se sintam mais seguras e motivadas aquando da entrada do mundo escolar propriamente dito (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2008).

3.3 – Técnicas de recolha de dados

A técnica que iremos utilizar e que assume mais relevância neste trabalho será o inquérito por questionário, que incluirá um conjunto de perguntas fechadas aplicadas a uma parte dos trabalhadores da SCML, com o intuito de tentar captar entendimentos, comportamentos e atitudes respeitantes à sua motivação.

Visto que o estudo que nos propomos realizar pretende analisar o comportamento dos colaboradores, considerámos mais benéfico para a pesquisa que o inquérito fosse efetuado com perguntas fechadas.

Os inquéritos são particularmente úteis como estratégia de recolha de dados em pesquisas de carácter interpretativo, devido ao grau de interação entre o analista e a pessoa que está a ser analisada. O cerne da questão é a obtenção de informações pormenorizadas e aprofundadas acerca de percepções ou representações de um determinado tópico ou realidade social, para servir como auxílio na compreensão dos conceitos e sentidos que o sujeito que pratica a ação atribui ao seu comportamento (Morgado, 2013).

No que diz respeito às técnicas de recolha de dados, é também suposto recorrer a outros procedimentos que pressupõem a leitura e a análise de documentos, sendo estes passos essenciais para a recolha de informação diversificada e útil ao estudo.

3.3.1 – O inquérito por questionário

Entre as várias opções metodológicas disponíveis no campo da investigação nas ciências sociais e humanas, o inquérito é considerado uma das ferramentas mais comuns (Ferreira & Campos, 2009). Segundo Ghiglione e Matalon (1995), o inquérito é uma interpelação específica acerca de uma determinada situação, abrangendo vários indivíduos.

De acordo com o que estabeleceu Hill (2014), poderão ser realizados três tipos de inquéritos, dependendo da informação que se pretende obter do inquirido. Esses questionários poderão ser efetuados apenas com perguntas abertas, com perguntas fechadas, ou um misto dos dois.

Quanto ao tipo de pesquisa, Coutinho (2011) refere que existem quatro tipos de pesquisa tendo em conta os objetivos com que o inquérito é formulado, podendo ser descritiva, explicativa, exploratória e transversal, sendo as suas fronteiras, na maioria das vezes, impercetíveis. Ainda de acordo com a mesma autora, as investigações que fazem uso desta técnica devem ser situadas ao nível dos planos não experimentais ou descritivos.

Nos inquéritos, a recolha de informações pode ser realizada por meio de entrevistas, presenciais ou por telefone, ou por meio de um questionário. O procedimento referente à recolha de dados é rematado com métodos de análise de dados que possibilitam a organização, apresentação e descrição das informações recolhidas, e possibilitam, por isso, a identificação de semelhanças e padrões (Coutinho, 2011).

A análise que é efetuada sobre os dados pode progredir para uma interpretação da informação, o estabelecimento de relações, previstas ou não previstas, e para a confirmação/revisão de suposições previamente feitas acerca do tema. Assim, ao tirar

conclusões, os pesquisadores podem ter a oportunidade de transmitir e propor melhorias ou sugerir caminhos de reflexão para futuras pesquisas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Para que fosse possível adquirir as informações apresentadas no capítulo seguinte, foi utilizada a população da SCML constituída por colaboradores, que estão em contacto direto com os utentes.

O questionário dirigido aos colaboradores ficou composto por trinta e oito questões, tendo 3 grupos distintos de perguntas, a sua elaboração foi efetuada por nós. As 6 primeiras questões são relativas aos fatores pessoais que comumente são identificados como impactantes da motivação. As seguintes vinte e sete questões são referentes a fatores organizacionais. Por último, são apresentadas perguntas de caracterização sociodemográfica dos indivíduos, que cobriram variáveis como a idade, as habilitações literárias, e o estado civil. Os dados de caracterização foram colocados no final do questionário por serem perguntas de fácil e rápida resposta, e por não servirem como perguntas de quota amostral.

Os colaboradores foram informados da natureza do inquérito, e a todos foi garantido o total anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos, e a liberdade absoluta para responder às perguntas conforme a realidade por si experienciada.

As características a considerar para a pesquisa são relativas às características dos inquiridos, são estas, o salário, a carreira profissional, as relações de trabalho entre colaboradores, as condições de trabalho, a carga de trabalho, os horários, a liberdade na realização das tarefas, a formação profissional, a estabilidade profissional e a segurança, entre outros aspetos, como a idade, as habilitações literárias e o tempo de serviço (Cf. Anexo A).

Os aspetos relevados para inquirir resultaram da revisão de literatura que previamente se realizou e consideraram as condições individuais e as da organização que possam contribuir explicativamente para os níveis motivacionais dos colaboradores.

3.3.2 – A análise documental

A análise documental é um processo de pesquisa de dados com características próprias e um propósito de pesquisa específico, é uma técnica que também pode ser vista como complementar, servindo como validação dos dados obtidos previamente por meio de entrevistas, questionários e a observação dos factos (Godoy, 1995).

Nas pesquisas científicas que utilizam diversos documentos como fontes de dados, existem três facetas que merecem especial atenção por parte de quem investiga, sendo estas, a seleção prévia dos documentos, o acesso a estes, e a sua posterior apreciação. Ao realizar a seleção da literatura, os pesquisadores devem prestar atenção ao método de codificação e pesquisa dos dados recolhidos, sendo importante manter o foco e a concentração em determinado aspeto da pesquisa realizada e compreender as informações reveladas pelas informações dispostas no arquivo (Godoy, 1995).

Segundo um estudo realizado por Cechinel (2016), no processo de análise e desenvolvimento documental é importante considerar os seguintes momentos: a partir de uma avaliação inicial de cada documento, examinando-o e criticando-o, devem ser levadas em consideração características como a circunstância, autoria, interesse, confiabilidade, a essência do texto, consideradas as noções e os conhecimentos que são importantes para o estudo.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), existem dois grupos distintos de documentos, sendo estes: os documentos em formato escrito, e; os documentos constituídos por imagens. Os documentos com base escrita podem ser de tipo parlamentar, legal, fontes de estatística, publicações, ..., documentos administrativos e particulares. O arquivo de imagens contém imagens, desenhos, pinturas, podendo também considerar-se as fotografias, os objetos e o vestuário.

Gil (2010) registou nas suas pesquisas que as fontes em formato de papel são capazes de fornecer aos pesquisadores dados ricos em informação, o suficiente para evitar perdas de tempo em pesquisas de campo.

Relativamente aos registos institucionais escritos, Gil (2010) clarifica que os registos escritos fornecidos por agências governamentais também podem ser úteis para pesquisas de cariz social, como os projetos de lei, os relatórios de agências governamentais, as atas de reuniões, as reuniões efetuadas pelo corpo legislativo, entre outros. Por fim, o autor também refere os documentos de comunicação de massa, constituídos por jornais, revistas, filmes, programas de rádio e televisão, que constituem uma importante fonte de dados (Gil, 2010). Esses recursos possibilitam que os pesquisadores compreendam os mais distintos aspetos da sociedade atual, bem como também lidar com o passado histórico.

Nesse sentido, a pesquisa de literatura também se destaca porque a literatura constitui uma fonte estável e rica da qual o pesquisador pode extrair evidências para fundamentar as suas afirmações, podendo ser consultada muitas vezes, ter um baixo custo financeiro

(somente o tempo para aceder), e permitir uma maior acessibilidade para os pesquisadores. Também é usada para aprovar, verificar ou complementar informações obtidas por meio de outras técnicas de recolha de dados (Guba & Lincoln, 1981).

Em consonância, Lüdke e André (1986) consideram que os documentos são uma importante fonte da qual podem ser extraídas evidências para corroborar as afirmações e declarações de um pesquisador, representando uma fonte “natural” de informação.

3.4 – Técnicas de análise de dados

Para analisar os dados quantitativos provenientes do inquérito por questionário realizado aos colaboradores usaremos o *software* SPSS 26^o versão, que servirá de suporte à investigação, tendo em conta que serão analisados dados numéricos.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo iremos analisar os resultados que obtivemos com a realização dos inquéritos por questionário, aos colaboradores, para que seja possível aferir os níveis de motivação presentes na instituição.

O facto de não existir nenhum estudo prévio para servir de modelo comparativo pode tornar a tarefa de apurar factos mais complexa, no entanto este também pode servir como ponto de partida para posteriores estudos na área da motivação dentro da SCML.

Apesar de não haver precedentes em relação ao estudo, facilmente se conseguem identificar certos problemas inerentes a este tipo de instituições sociais como também a outros tipos de IPSS. Um dos problemas mais difíceis de contornar é realização de certas tarefas dentro da instituição que levam ao desgaste físico e psicológico dos colaboradores, principalmente dos que realizam o seu trabalho junto dos mais idosos, a burocracia decorrente da relação com o Estado, que também causa constrangimentos na maneira como a IPSS atua, não podendo, por vezes, melhorar a sua condição por causa deste fator, e a questão do salário, que na maioria dos casos não corresponde, por defeito, ao trabalho desempenhado pelo colaborador.

Partindo destes pontos fulcrais, entre outros, o presente estudo serve para identificar os aspetos menos positivos, para que seja possível aperfeiçoar medidas que aumentem a motivação dos colaboradores dentro da instituição.

4.1 – Análise dos resultados obtidos com o Questionário

O questionário fechado foi aplicado aos colaboradores que estão em contacto direto com os utentes, e constituem o grupo principal do estudo que realizámos. Todos responderam ao mesmo inquérito e, tal como já foi referido no capítulo anterior, dos cem inquéritos entregues à instituição, setenta e quatro foram respondidos. Estes foram entregues pessoalmente, em envelopes, na resposta social que escolhemos, e foram, posteriormente, recolhidos.

Nenhum dos questionários foi preenchido na nossa presença, para salvaguardar o anonimato dos colaboradores, e para não se sentirem pressionados no seu preenchimento. Todos os colaboradores deixaram os inquéritos, depois de preenchidos, dentro dos envelopes fechados no escritório de cada respetivo diretor, e apenas os fomos buscar quando todos foram

entregues à sede principal da SCML. A análise principiou quando já tínhamos todas as informações necessárias.

Os resultados obtidos que serão primeiro analisados são os referentes aos fatores pessoais dos colaboradores que podem concorrer para explicar a sua motivação.

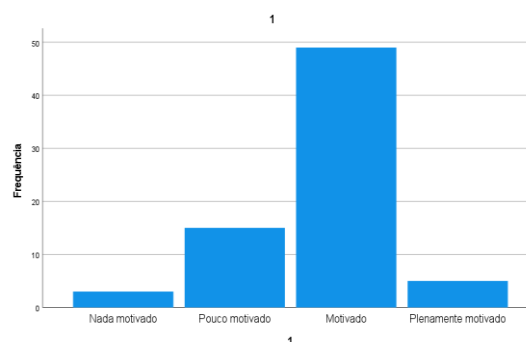
4.1.1 – Situação laboral

Esta questão impõe-se ante o objetivo de perceber a motivação que os colaboradores sentem em relação ao emprego que têm, servindo de introdução para outras que a sucedem e que dela dependem, como as perguntas relativas aos salários, às tarefas desempenhadas, à categoria profissional, entre outras.

Neste campo introdutório os resultados são positivos, tendo a maioria dos inquiridos (68,1%) respondido sentir-se *motivado*, no entanto, pelo menos 25% estão *pouco ou nada motivados*, e apenas 6,9% referiram estar *plenamente motivados*.

Tabela 2. Grau de motivação face à situação laboral

		1			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	3	3,9	4,2	4,2
	Pouco motivado	15	19,5	20,8	25,0
	Motivado	49	63,6	68,1	93,1
	Plenamente motivado	5	6,5	6,9	100,0
Total		72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.2 – Categoria profissional

A categoria profissional é um dos fatores que importa considerar, principalmente quando o estudo a ser realizado é acerca da motivação. Neste caso, os resultados já não se revelam tão concentrados como na categoria anterior: 52,8% dos colaboradores está *motivado* na sua tarefa laboral, e 13,9% está *plenamente motivado*, sendo que estes resultados são provenientes das respostas sociais da creche e da casa de acolhimento, e os resultados menos positivos advêm da estrutura residencial para idosos, sendo, compreensivelmente, das respostas sociais onde é mais difícil manter os colaboradores motivados.

Tabela 3. Grau de motivação face à categoria profissional

		2			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	3	3,9	4,2	4,2
	Pouco motivado	21	27,3	29,2	33,3
	Motivado	38	49,4	52,8	86,1
	Plenamente motivado	10	13,0	13,9	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		

Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.3 – Funções realizadas

Na questão relativa à realização das funções atribuídas, no geral, os colaboradores demonstram estar motivados, visto que os resultados são muito positivos, cerca de 86,1% estão *motivados ou plenamente motivados*, havendo uma minoria que está *nada ou pouco motivada* (13,9%) com as tarefas que lhe são atribuídas. Estes resultados podem estar associados com o facto de realizarem tarefas que ajudam o próximo, o que pode promover uma certa satisfação.

Tabela 4. Grau de motivação experimentado com as funções

		3			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	3	3,9	4,2	4,2
	Pouco motivado	7	9,1	9,7	13,9
	Motivado	54	70,1	75,0	88,9
	Plenamente motivado	8	10,4	11,1	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		

Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.4 – Relação entre as funções realizadas e as habilitações literárias

Na questão sobre a relação existente entre as suas habilitações literárias e as funções que realizam, os colaboradores estão, na sua maior parte (72,2%), *motivados ou plenamente motivados*, o que significa que as habilitações que adquiriram corresponderão às tarefas realizadas.

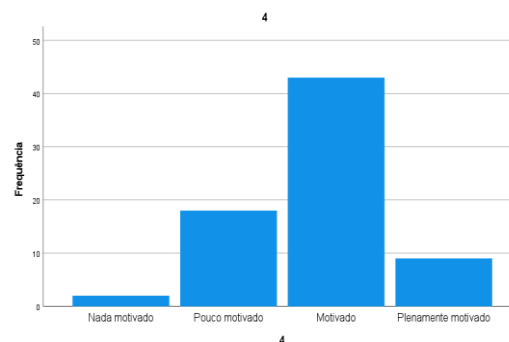
De acordo com os resultados, os colaboradores, na sua maioria, adquiriram entre o 10º e o 12º ano de habilitações literárias, o que segue o padrão, em termos gerais, em profissões

desta natureza. Os resultados negativos (27,8%) são referentes a colaboradores que têm o grau de licenciatura e mestrado.

De acordo com Cavadas (2014), para caracterizar e avaliar corretamente a motivação profissional dos indivíduos é fulcral avaliar a correspondência entre as funções prestadas e as habilitações literárias.

Tabela 5. Relação entre a qualificação e o desempenho de funções

		4			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	2	2,6	2,8	2,8
	Pouco motivado	18	23,4	25,0	27,8
	Motivado	43	55,8	59,7	87,5
	Plenamente motivado	9	11,7	12,5	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.5 – A formação disponibilizada pela instituição

A formação profissional é entendida como um conjunto de atividades que visam a aquisição de competências práticas, conhecimentos, e atitudes exigidas para o desempenho de uma ou mais funções profissionais em qualquer ramo de atividade, deve ser entendida na perspectiva de formação contínua ao longo dos anos, onde o esforço para melhorar as competências e os conhecimentos dos colaboradores deve ser incessante (CIME, 1991).

Segundo o CIME (1991), quanto maior o grau de rigor no diagnóstico de necessidades, na utilização das formas e tipos de formação mais adequados, e na avaliação de desempenho, melhor para a instituição e o colaborador, visto que se mantém a motivação e o bom desempenho deste, com inegável reflexo positivo para a instituição. A formação profissional é, por conseguinte, parte integrante de uma gestão de recursos humanos bem-sucedida.

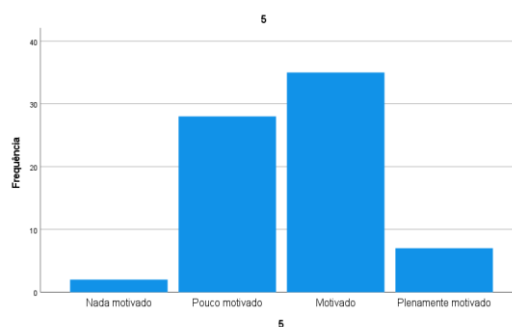
Avaliando, com base nos resultados obtidos, a formação oferecida pela instituição, esta não corresponde totalmente às expectativas dos colaboradores: pelo menos 41,7% está *pouco ou nada motivado* com a formação oferecida, percentagem que está associada aos colaboradores mais jovens e com um grau maior de escolaridade, nomeadamente a licenciatura e o mestrado. Os colaboradores *motivados* (48,6%) correspondem a uma amostra com idades superiores, entre os 51-60 anos, e com um grau de escolaridade mais reduzido, tendo a maioria entre o 10º e o 12º ano.

Naturalmente que os colaboradores com maior grau acadêmico exigem mais das formações das instituições, visto que os próprios já adquiriram muita formação ao longo dos anos de estudo.

Tabela 6. Grau de motivação relativamente à formação disponibilizada pela instituição

5

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	2	2,6	2,8	2,8
	Pouco motivado	28	36,4	38,9	41,7
	Motivado	35	45,5	48,6	90,3
	Plenamente motivado	7	9,1	9,7	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

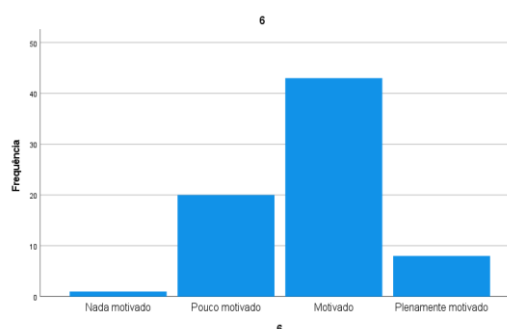
4.1.6 – Relação entre a função realizada e a categoria profissional

É importante analisar esta questão dentro das instituições, visto que, por vezes, as funções que são desempenhadas pelos colaboradores fogem à categoria profissional na qual são inseridos quando entram na instituição, tendo de atuar em áreas para as quais não possuem treino ou formação (Magalhães, 2013). Neste caso, apesar de haver 27,8% dos colaboradores *pouco motivados*, os resultados até são positivos, visto que cerca de 60% dos colaboradores estão *motivados* e 11,1% sente-se *plenamente motivado*, o que nos leva a acreditar que a categoria profissional em que os colaboradores estão inseridos corresponderá, na sua maioria, às funções que desempenham.

Tabela 7. Relativamente à realização das minhas funções na categoria em que estou inserido sinto-me...

6

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	1	1,3	1,4	1,4
	Pouco motivado	20	26,0	27,8	29,2
	Motivado	43	55,8	59,7	88,9
	Plenamente motivado	8	10,4	11,1	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.7 – Benefícios oferecidos pela instituição

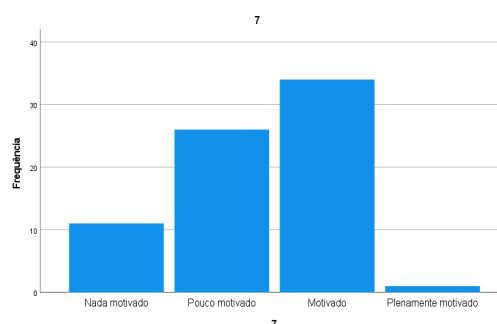
A partir deste ponto analisam-se os resultados obtidos relativamente aos fatores organizacionais que, segundo a literatura, contribuem explicativamente para a compreensão dos níveis motivacionais dos colaboradores.

Os benefícios obtidos pelos colaboradores podem impulsionar o seu nível de motivação, dependendo do tipo de benefício que é atribuído. Segundo Leitão (2014), se os benefícios forem bem aplicados podem melhorar a *performance* dos colaboradores.

Na SCML, os benefícios são atribuídos tendo em conta a categoria profissional de cada um, e, neste caso, cerca de metade dos colaboradores (51,4%) está *pouco ou nada motivada* com os benefícios atribuídos, estando este resultado associado, em grande parte, a colaboradores com menos idade e com mais habilitações literárias. Por outro lado, os restantes, que se encontram *motivados* (47,2%) e *plenamente motivados* (1,4%), são colaboradores que estão há mais tempo na instituição, correspondendo à população do estudo com idade superior a 40 anos: como se compreenderá são estes colaboradores os que receberão mais benefícios, dado que a antiguidade também é um fator na base da sua atribuição.

Tabela 8. Os benefícios que me são oferecidos pela instituição fazem-me sentir...

		7			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	11	14,3	15,3	15,3
	Pouco motivado	26	33,8	36,1	51,4
	Motivado	34	44,2	47,2	98,6
	Plenamente motivado	1	1,3	1,4	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.8 – Desenvolvimento profissional associado à instituição

O desenvolvimento profissional é um processo ponderado e continuado que incide nas necessidades pessoais do colaborador, presume uma constante aprendizagem durante toda a carreira profissional, nos mais diversos contextos em que o papel do colaborador é relevante, valorizando as competências adquiridas ao longo dos anos (Lopes, 2021).

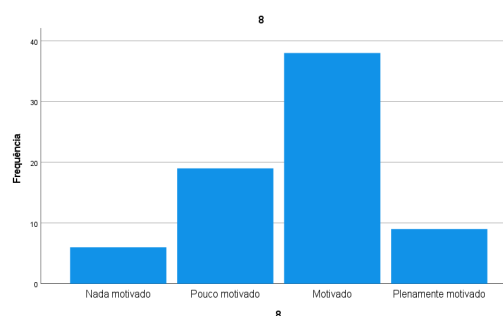
De acordo com Lopes (2021), o progresso pessoal de cada colaborador também irá contribuir para a sua motivação na realização do seu trabalho, pelo que a organização deverá compreender que para além da missão que visa atingir, os colaboradores também possuem

objetivos para os quais é importante contribuir; o ideal seria alinhar os objetivos dos colaboradores com os da instituição.

Com respeito a este aspeto, os resultados encontrados são positivos: cerca de 65% dos colaboradores dizem-se *motivados* ou *plenamente motivados* e sentem que conseguem desenvolver os seus objetivos pessoais, conseguindo conciliá-los com os da instituição. No entanto, cerca de 34,7% dos resultados são negativos, revelando colaboradores *pouco ou nada motivados*. Estes resultados estão, uma vez mais, relacionados com os colaboradores mais jovens e com mais formação académica, nomeadamente a licenciatura e o mestrado, ainda que os resultados positivos também surjam associados a colaboradores jovens, mas com níveis inferiores de escolaridade, nomeadamente entre o 10^o e o 12^oanos.

Tabela 9. O desenvolvimento que vou fazendo a nível profissional dentro da instituição deixa-me...

		8			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	6	7,8	8,3	8,3
	Pouco motivado	19	24,7	26,4	34,7
	Motivado	38	49,4	52,8	87,5
	Plenamente motivado	9	11,7	12,5	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
	Total	77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.9 – Identificação com a missão da instituição

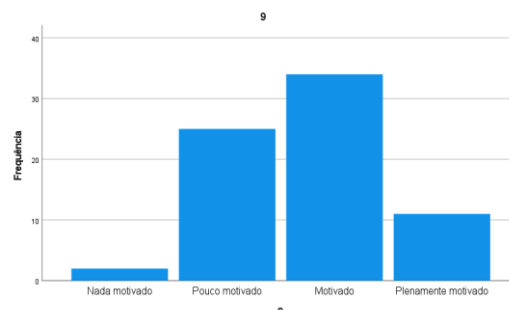
É importante que os colaboradores se revejam na missão da instituição de forma positiva, no sentido de a mesma ser consonante com os seus próprios objetivos, para que o serviço seja realizado conforme previsto pelos diretores técnicos. De acordo com Sequesseque (2019), a missão deve ser o primeiro contacto do colaborador com a instituição, visto que esta deve refletir o que a instituição espera dos colaboradores, e vice-versa, e a imagem que este deve representar para os utentes.

Relativamente a este aspeto, os resultados são positivos, 62,5% dos colaboradores estão *motivados ou plenamente motivados* com a missão proposta pela instituição, tornando assim também a tarefa de os motivar mais facilitada, visto que os objetivos pretendidos por ambos – instituição e colaboradores – estão em sintonia. Ainda assim, 37,5% dos colaboradores encontra-se *pouco ou nada motivado*, o que pode vir a ser algo que a instituição terá de resolver,

sendo certo que estes colaboradores não estarão tão motivados como os outros, visto que os seus objetivos não estão de acordo com os da instituição.

Tabela 10. Relativamente à missão apresentada pela instituição, esta faz-me sentir...

		9			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	2	2,6	2,8	2,8
	Pouco motivado	25	32,5	34,7	37,5
	Motivado	34	44,2	47,2	84,7
	Plenamente motivado	11	14,3	15,3	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

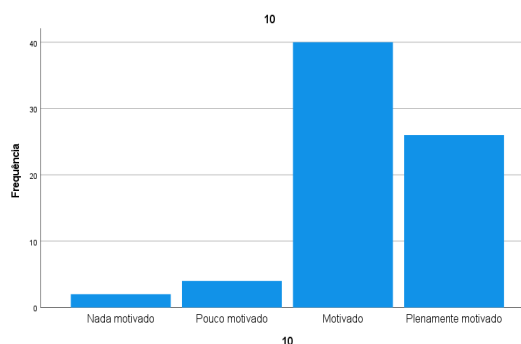
4.1.10 – A ajuda ao próximo

A questão seguinte surge na tentativa de compreender se os níveis de motivação estão relacionados com a solidariedade, o altruísmo e outros conceitos correspondentes com a “ajuda ao próximo”. Um dos objetivos principais da SCML é a ajuda que presta ao próximo, sendo que é fundamental que os colaboradores dele retirem motivação.

Neste caso, os resultados são muito positivos, a maioria dos colaboradores (91,7%) vê como aspeto motivacional a ajuda que faz ao próximo, afirmando estar *motivado* ou *plenamente motivado*, apenas 8,4% afirma estar *pouco* ou *nada motivado* com respeito a este aspeto.

Tabela 11. Trabalhar numa instituição tendo em mente que estou a ajudar o próximo faz-me sentir...

		10			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	2	2,6	2,8	2,8
	Pouco motivado	4	5,2	5,6	8,3
	Motivado	40	51,9	55,6	63,9
	Plenamente motivado	26	33,8	36,1	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

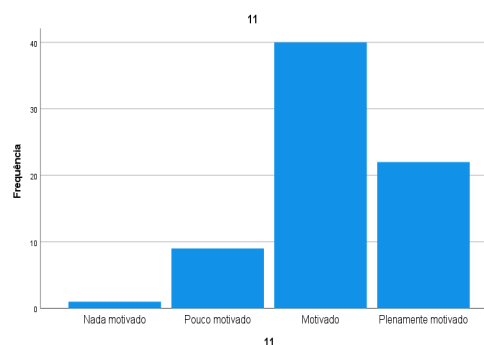
4.1.11 – Realizar tarefas junto dos utentes

O objetivo desta pergunta é entendermos a motivação dos colaboradores ao realizar as suas tarefas junto dos utentes, visto que dentro da organização existem tarefas com graus diferenciados de contacto com os utentes.

Os resultados que obtivemos foram positivos, daí que apenas 13,9% dos colaboradores responderam estar *nada* ou *pouco motivados*, o que demonstra que o contacto direto com os utentes é, também ele, um fator importante para a motivação dos colaboradores.

Tabela 12. Ao realizar o serviço junto dos utentes sinto-me...

		11			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	1	1,3	1,4	1,4
	Pouco motivado	9	11,7	12,5	13,9
	Motivado	40	51,9	55,6	69,4
	Plenamente motivado	22	28,6	30,6	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
	Total	77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

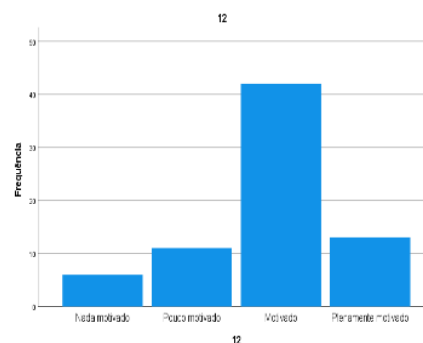
4.1.12 – O efeito das reclamações nos utentes

O reconhecimento pelo trabalho realizado é uma boa fonte de motivação para a maior parte dos colaboradores, no entanto as reclamações, se feitas da devida maneira, podem levar a que o colaborador se empenhe ainda mais na sua tarefa, levando a que experimente maiores níveis de motivação. A inclusão desta questão no questionário pretendia perceber se as críticas feitas pelos utentes motivam ou não os colaboradores.

No caso, a resposta com maior incidência foi *motivado* (58,3%), e ainda que as características dos inquiridos motivados sejam muito variadas, existe uma maior incidência em pessoas mais jovens, entre os 25 e os 30 anos.

Tabela 13. Se o utente tiver alguma reclamação a realizar, qual é depois o nível de motivação apresentada?

		12			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	6	7,8	8,3	8,3
	Pouco motivado	11	14,3	15,3	23,6
	Motivado	42	54,5	58,3	81,9
	Plenamente motivado	13	16,9	18,1	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

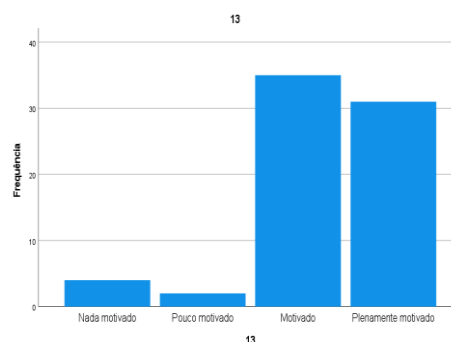
4.1.13 – Receber elogios por parte dos utentes

Esta questão é importante na medida em que o elogio pode impulsionar o colaborador a realizar melhor o seu trabalho no contexto da organização. De acordo com Lopes (2012), o reconhecimento do trabalho bem executado gera motivação, e o autor postula que estas “recompensas” são extrínsecas, ou seja, exteriores ao próprio indivíduo. Este reconhecimento simbólico revela-se muito positivo para os colaboradores, tal como podemos observar pelos resultados obtidos, com a maioria dos colaboradores (48,6%) a sentir-se *motivado* ou *plenamente motivado* (43,1%) na presença de elogios.

O reforçar do reconhecimento, normalmente, traz sentimentos positivos, mas, segundo os resultados, também existem indivíduos que não se motivam com elogios, é o caso de 6 colaboradores que escolheram a opção *nada motivado* (5,6%) e *pouco motivado* (2,8%): estes indivíduos registam idades situadas entre os 25 e os 35 anos, e possuem as habilitações literárias de licenciatura e mestrado.

Tabela 14. Depois que um utente me elogia sinto-me...

		13			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	4	5,2	5,6	5,6
	Pouco motivado	2	2,6	2,8	8,3
	Motivado	35	45,5	48,6	56,9
	Plenamente motivado	31	40,3	43,1	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

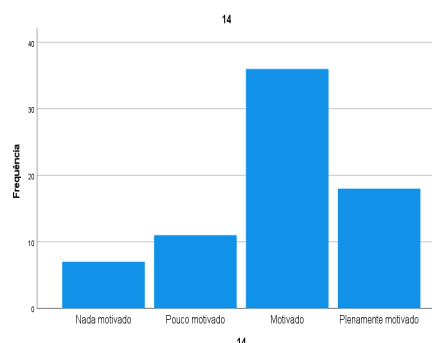
4.1.14 – A instituição e a relação com o meio local

Esta questão tem como objetivo analisar se a relação da instituição com o meio local onde está inserida motiva ou não os colaboradores. É importante analisar o impacto da organização no meio exterior, visto que um dos objetivos da SCML, como também das IPSS em geral, é melhorar o seu meio local, impactando-o de forma positiva.

Nesta questão os resultados obtidos são positivos, com 50% dos colaboradores a sentirem-se *motivados*, e 25% *plenamente motivados*, tendo apenas 25% respondido estar *pouco* e *nada motivado*.

Tabela 15. A instituição está empenhada em melhorar o meio local, em relação a esta informação sinto-me...

		14			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	7	9,1	9,7	9,7
	Pouco motivado	11	14,3	15,3	25,0
	Motivado	36	46,8	50,0	75,0
	Plenamente motivado	18	23,4	25,0	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.15 – A progressão na instituição

A progressão na instituição é um dos fatores que impactam a motivação dos colaboradores, esta questão serve para compreender a perspetiva de avanço laboral e como a esperança relativa a uma futura promoção no trabalho pode influenciar positivamente as tarefas realizadas, no momento, pelos colaboradores.

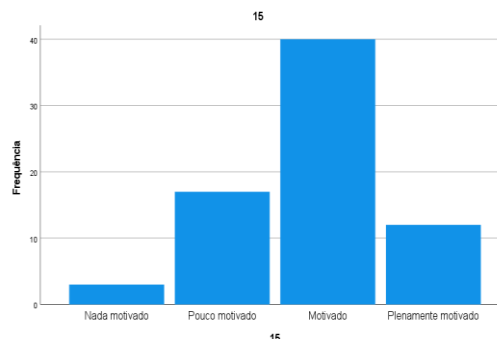
A carreira profissional aparece neste contexto de investigação para tentar compreender se a motivação resulta da presença ou ausência da projeção de possíveis carreiras profissionais. O objetivo é os colaboradores responderem com base na sua perspetiva profissional, fazendo assim uma avaliação da possibilidade ou não de desenvolver uma carreira profissional dentro da instituição (Cerqueira, 2021).

Tendo em conta os resultados obtidos, a esperança de novas oportunidades no trabalho eleva os níveis de motivação, no caso, cerca de 55,6% dos colaboradores sente-se *motivado* com esta esperança e 16,7% diz sentir-se, mesmo, *plenamente motivado*. Existem, todavia,

cerca de 23,6% dos colaboradores que afirma sentir-se *pouco motivado* com esta perspetiva, e 4,2% que sente *nada motivado*.

Tabela 16. A probabilidade de progredir na instituição, faz-me sentir...

		15			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	3	3,9	4,2	4,2
	Pouco motivado	17	22,1	23,6	27,8
	Motivado	40	51,9	55,6	83,3
	Plenamente motivado	12	15,6	16,7	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.16 – Trabalho em conjunto com os colegas

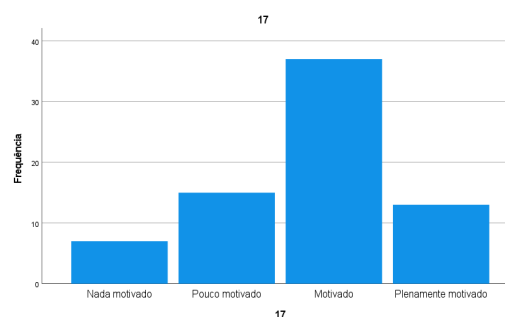
O trabalho em equipa é um tema transversal para qualquer organização, seja esta uma IPSS ou não, portanto, compreender os níveis de motivação dos colaboradores ao trabalhar com os seus colegas é uma questão importante visto que a maioria das tarefas, especialmente em IPSS, se concretiza em contacto direto com os utentes, e é realizada com colegas em contexto de equipa.

As relações laborais constituem um fator muito importante no que concerne à motivação, visto que no local de trabalho os colaboradores conseguem realizar melhor as suas tarefas se estas ocorrerem num ambiente saudável entre colegas. Tal como evidenciou um estudo realizado por B. Gonçalves (2017), este fator está relacionado com a motivação: os níveis de motivação sobem se o colaborador desenvolver a sua atividade laboral num contexto social que o aceita. Portanto, esta pergunta serve para compreender se os colaboradores da SCML se sentem motivados com as suas relações interpessoais ou não.

Com respeito a este assunto, 56,9% dos colaboradores sente-se *motivado* na realização das suas tarefas em conjunto, e cerca de 20% sente-se *plenamente motivado*. Os 22,2% de colaboradores que afirmou sentir-se *pouco motivado* corresponde a pessoas mais velhas e com escolaridades compreendidas entre o 10º e o 12º anos, o que demonstra que talvez estejam mais habituadas a efetuar o trabalho sozinhas.

Tabela 17. Quando trabalho em conjunto com os colegas nas tarefas sinto-me...

		16			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	1	1,3	1,4	1,4
	Pouco motivado	16	20,8	22,2	23,6
	Motivado	41	53,2	56,9	80,6
	Plenamente motivado	14	18,2	19,4	100,0
Total		72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

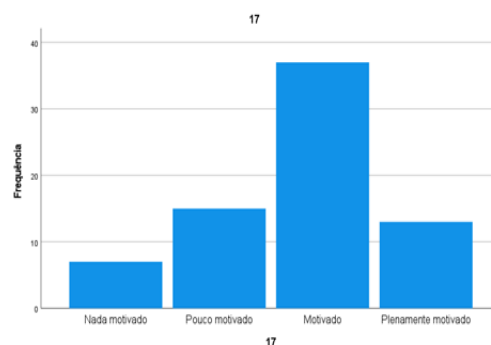
4.1.17 – A cooperação entre colaboradores

A cooperação entre colegas serve para analisar se os níveis motivacionais se alteram na presença deste fator, questão que está relacionada com o trabalho em equipa e com o ambiente proporcionado pela instituição.

Neste caso, o resultado mais comum é a opção *motivado* (51,4%), e apesar de haver pelo menos 30,5% dos colaboradores que afirmou sentir-se *pouco ou nada motivado*, a maioria das respostas são positivas.

Tabela 18. Relativamente à cooperação entre colegas sinto-me...

		17			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	7	9,1	9,7	9,7
	Pouco motivado	15	19,5	20,8	30,6
	Motivado	37	48,1	51,4	81,9
	Plenamente motivado	13	16,9	18,1	100,0
Total		72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.18 – Análise do trabalho entre colaboradores

O trabalho realizado em equipa é uma questão importante visto que é um dos fatores primordiais para a existência ou inexistência de motivação no local de trabalho. Segundo Hilion e Santos (2011), a maioria das tarefas é realizada com a colaboração de vários funcionários.

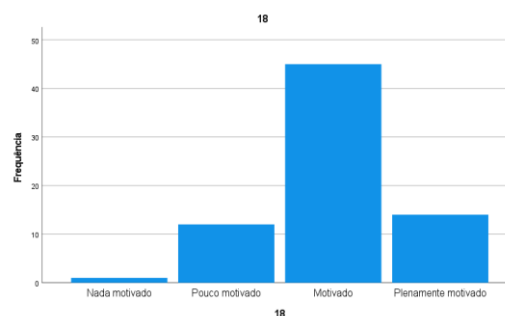
Os resultados obtidos nesta questão são novamente positivos, à semelhança do verificado com a questão dezassete, relativa à cooperação: no caso 62,5% dos colaboradores sentem-se *motivados* nas tarefas que realizam em conjunto com os demais, e 19,4% estão

plenamente motivados. Os colaboradores que se dizem *pouco motivados* ou *nada motivados* (18,1%) já se encontram na mesma área profissional há cerca de 26 – 35 anos, tendo idades compreendidas entre 51 – 60 anos.

Tabela 19. Ao trabalhar em equipa sinto-me...

18

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	1	1,3	1,4	1,4
	Pouco motivado	12	15,6	16,7	18,1
	Motivado	45	58,4	62,5	80,6
	Plenamente motivado	14	18,2	19,4	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.19 – Análise do trabalho realizado a sós

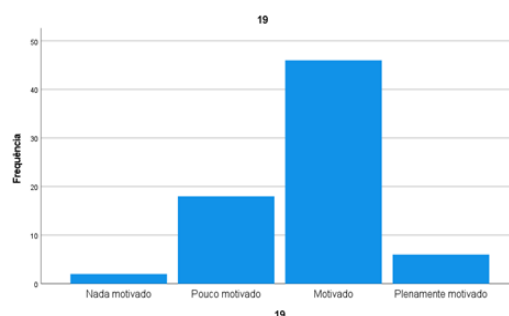
Esta pergunta surge para perceber a relação do trabalho realizado sozinho com a motivação, tendo em conta as perguntas realizadas em relação ao coletivo que anteriormente analisámos, e considerando que algumas tarefas não necessitam de mais de um colaborador para a sua realização.

Neste caso, a maioria dos inquiridos (63,9%) enquadrou a sua resposta na categoria *motivado*, o que é positivo. Apesar de este resultado, 25% dos colaboradores responderam estar *pouco motivados* na realização de tarefas a sós.

Tabela 20. Ao trabalhar sozinho sinto-me...

19

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	2	2,6	2,8	2,8
	Pouco motivado	18	23,4	25,0	27,8
	Motivado	46	59,7	63,9	91,7
	Plenamente motivado	6	7,8	8,3	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.20 – Condições gerais oferecidas por parte da instituição

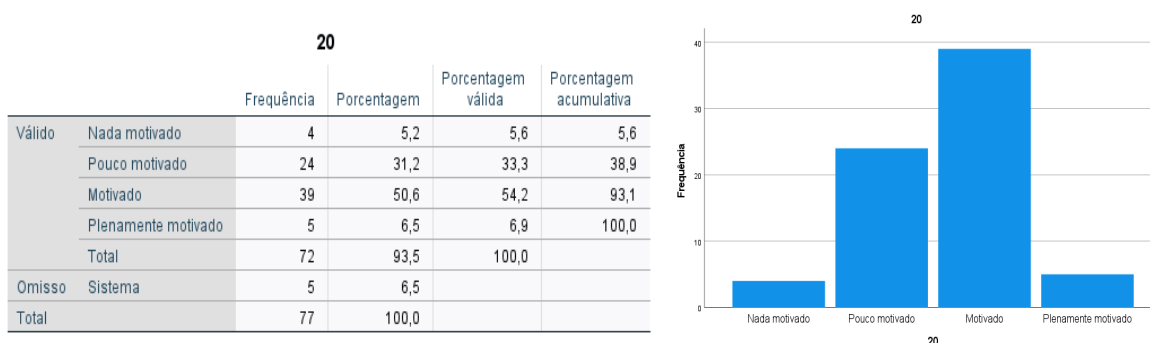
As condições gerais oferecidas pela instituição servem como ponto de partida para outras questões colocadas acerca da mesma dimensão de análise, que irão ser analisadas nos

pontos em seguida. Sendo estes os casos da pergunta relativa à questão salarial, aos equipamentos disponibilizados, em termos de quantidade e qualidade, entre outras.

As condições de trabalho surgem como tentativa de compreender a percepção que os colaboradores têm das condições de trabalho que são apresentadas pela instituição, questão que enquadra outras, cada uma delas referente a diversos aspetos. Portanto, a qualidade dos materiais, o conforto do estabelecimento, a higiene e as condições são fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores ou para a falta dela.

No respeitante às condições gerais oferecidas pela instituição aos seus colaboradores, regista-se uma tendência positiva nas respostas, com 54,2% a afirmar sentir-se *motivado* no respeitante às condições gerais experimentadas no trabalho e 6,9% a sentir-se *plenamente motivado*, o que perfaz 61,1% de colaboradores motivados relativamente às condições de trabalho. Ainda assim, é de referir que 33,3% de respostas manifestaram sentir-se *pouco motivadas* no respeitante a este mesmo aspeto.

Tabela 21. As condições gerais que a instituição me oferece fazem com que me sinta...



Fonte: Elaboração própria (2023)

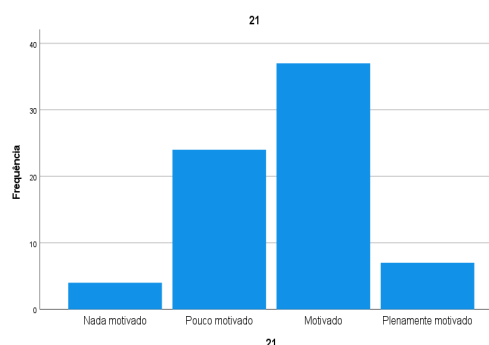
4.1.21 – A qualidade dos objetos/utensílios de trabalho disponibilizados

De acordo com Dias (2021), a qualidade dos objetos/utensílios disponibilizados para a realização das tarefas e funções, é um fator importante para que as mesmas sejam bem-sucedidas, servindo esta questão para verificar se a qualidade destes materiais interfere com a motivação dos colaboradores.

Ora, com respeito a este assunto, verifica-se que a maioria dos colaboradores (61,1%) sente-se *motivado* (51,4%) ou *plenamente motivado* (9,7%), sendo a percentagem de colaboradores que respondeu *pouco motivado* de 33,3%.

Tabela 22. A qualidade dos objetos/utensílios de trabalho disponibilizados faz-me sentir...

		21			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	4	5,2	5,6	5,6
	Pouco motivado	24	31,2	33,3	38,9
	Motivado	37	48,1	51,4	90,3
	Plenamente motivado	7	9,1	9,7	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.22 – As condições das instalações oferecidas pela instituição

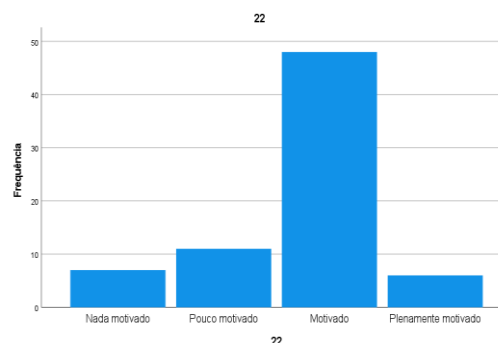
Segundo Acto (2017), as condições de trabalho podem ser analisadas de diferentes perspetivas, e consideradas segundo dois níveis: o próprio ambiente de trabalho e as pessoas que nele trabalham. O primeiro nível está relacionado ao aspeto organizacional, na perspetiva macro do trabalho, o qual integra componentes como a saúde no trabalho, o local em si, os métodos e as atividades laborais. O segundo nível está relacionado com os colaboradores e os colegas de trabalho, por isso o foco deste nível é na saúde, e nas capacidades, e num nível mais intrínseco em aspetos como as expectativas, os objetivos pessoais e as relações que os colaboradores estabelecem a nível profissional.

Visto que as condições de trabalho estão diretamente relacionadas com a *performance* dos colaboradores advém importante a sua análise a nível motivacional.

Neste caso, a resposta predominante é muito positiva, com 75% dos colaboradores e sentir-se *motivados* (66,7%) ou *plenamente motivados* (8,3%).

Tabela 23. As condições das instalações oferecidas pela instituição fazem-me sentir...

		22			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	7	9,1	9,7	9,7
	Pouco motivado	11	14,3	15,3	25,0
	Motivado	48	62,3	66,7	91,7
	Plenamente motivado	6	7,8	8,3	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.23 – Conforto e bem-estar oferecidos pela instituição

O bem-estar dos colaboradores assume particular importância no contexto da organização, visto que os colaboradores são o recurso mais valioso para o bom funcionamento da mesma, e mesmo as IPSS necessitam de obter o maior retorno possível através da otimização de recursos existentes e da eficiência do trabalho realizado pelos colaboradores. O bem-estar oferecido ao colaborador é, portanto, crucial para a sua *performance*. Como Wright e Bonett (2007) demonstram, por cada aumento de um ponto percentual nos níveis de motivação e felicidade (numa escala de 7 pontos) os colaboradores registam níveis crescentes de probabilidade de permanecer na instituição e de realizar o seu trabalho de forma mais diligente.

Em relação ao bem-estar e conforto, a maior percentagem de respostas é referente à opção *motivado*, com cerca de 56,9%, logo a seguir vem a opção *pouco motivado* com cerca de 27,8%.

Tabela 24. O conforto e bem-estar que a instituição tem fazem-me sentir...

		23			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	1	1,3	1,4	1,4
	Pouco motivado	20	26,0	27,8	29,2
	Motivado	41	53,2	56,9	86,1
	Plenamente motivado	10	13,0	13,9	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		

Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.24 – Número de horas de trabalho

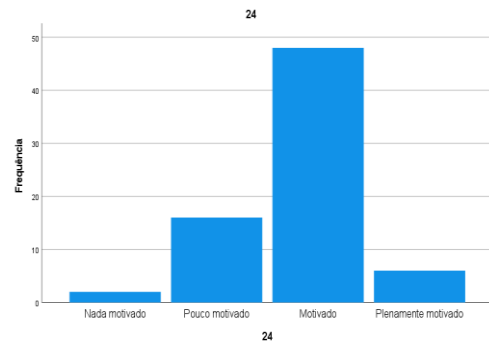
Nesta questão é analisada a relação entre o horário de trabalho e a motivação que o mesmo gera, sendo que a alteração do horário de trabalho é algo que afeta a motivação dos colaboradores desde sempre. Normalmente, quanto mais horas de trabalho maior a recompensa salarial.

As respostas obtidas são manifestamente positivas: a maioria dos colaboradores escolheu a opção *motivado* (66,7%), enquanto a percentagem de respostas que recaiu sobre a opção *pouco motivado* foi de apenas 22,2%.

Analisando a situação, os colaboradores sentem-se, em termos gerais, motivados com as horas de trabalho propostas, o que normalmente não acontece.

Tabela 25. O número de horas diárias de trabalho atribuído faz-me sentir...

		24			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	2	2,6	2,8	2,8
	Pouco motivado	16	20,8	22,2	25,0
	Motivado	48	62,3	66,7	91,7
	Plenamente motivado	6	7,8	8,3	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

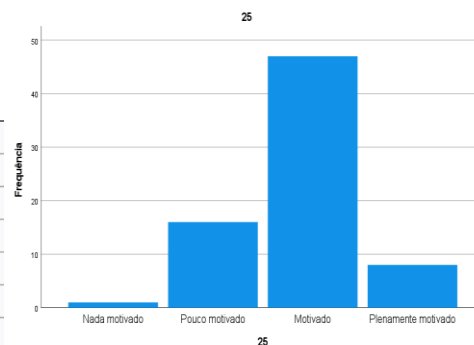
4.1.25 – Horas semanais atribuídas aos colaboradores

Existem horários diferenciados dependendo das funções desempenhadas pelos colaboradores, pelo que é importante perceber como o horário estabelecido se reflete na motivação dos trabalhadores.

Os resultados obtidos são positivos com cerca de 76,4% das respostas, sentindo-se os colaboradores predominantemente *motivados* (65,3%) ou *plenamente motivados* (11,1%), havendo apenas uma pessoa que respondeu sentir-se *nada motivada*.

Tabela 26. A quantidade de horas semanais de trabalho atribuídas faz-me sentir...

		25			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	1	1,3	1,4	1,4
	Pouco motivado	16	20,8	22,2	23,6
	Motivado	47	61,0	65,3	88,9
	Plenamente motivado	8	10,4	11,1	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.26 – Horários em vigor

Esta questão é uma extensão da anterior, com a finalidade de perceber se os horários estabelecidos no dia-a-dia proporcionam a motivação dos colaboradores ou se seria necessário um ajuste dos mesmos.

O horário de trabalho imposto a cada colaborador limita as funções a desempenhar por cada colaborador, ou seja, cada horário representa funções distintas dependendo da hora a que

são executadas, por isso existem rotinas no período da manhã distintas das que são executadas durante a tarde, por exemplo. Este fator advém, portanto, crucial na avaliação da motivação, visto que a jornada de trabalho prescrita pela organização é um fator decisivo para o mesmo (Cerqueira, 2021).

Nesta questão em particular, comparando com os resultados anteriores, a opção pela resposta *motivado*, apesar de ainda ser dominante, baixa, por comparação aos resultados obtidos nas duas questões anteriores, para 56,9%, aumentando a opção pela resposta *nada motivado* com 6,9%.

Tabela 27. Com os horários de trabalho que a instituição me atribuiu sinto-me...

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	5	6,5	6,9	6,9
	Pouco motivado	16	20,8	22,2	29,2
	Motivado	41	53,2	56,9	86,1
	Plenamente motivado	10	13,0	13,9	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		

Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.27 – Autonomia na realização das funções

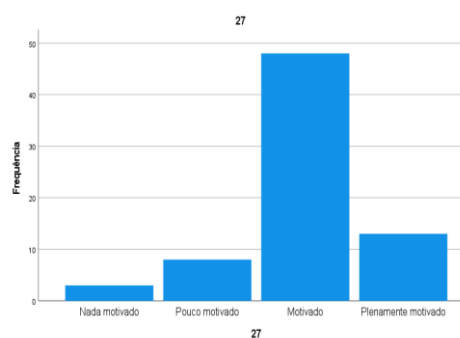
Com a análise do grau de autonomia na realização das tarefas procurámos examinar os níveis de motivação experimentados pelos colaboradores ao realizarem as suas tarefas. Cada vez mais se verifica que a autonomia no trabalho desenvolve os trabalhadores e proporciona uma maior motivação e bom desempenho nas tarefas.

Segundo J. Mateus (2017), a autonomia de cada funcionário depende de vários fatores, e este aspeto é indicado como um dos mais relevantes para impulsionar a motivação dos colaboradores, o que justifica a importância de o analisarmos. Logo, esta dimensão surge para compreender se os colaboradores se sentem motivados com a autonomia que possuem no realizar das suas tarefas.

De acordo com os resultados obtidos, à exceção de 3 pessoas (4,2%) que responderam *nada motivado*, a maior parte dos colaboradores (66,7%) afirma sentir-se *motivado* ou *plenamente motivado* (18,1%).

Tabela 28. A autonomia para a realização das minhas funções faz-me sentir...

		27			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	3	3,9	4,2	4,2
	Pouco motivado	8	10,4	11,1	15,3
	Motivado	48	62,3	66,7	81,9
	Plenamente motivado	13	16,9	18,1	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

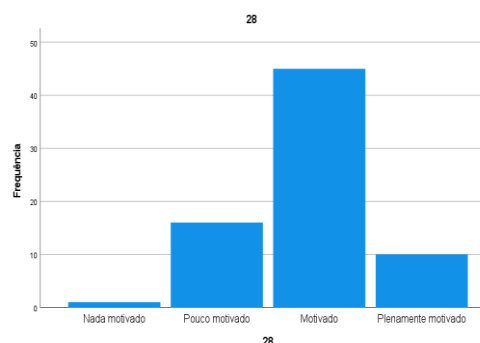
4.1.28 – Quantidade de trabalho realizado

A quantidade de trabalho realizada também é um fator motivacional a relevar para análise, e tendo em conta a abrangência do conceito, este, também inclui outros elementos como o número de tarefas, a acumulação de tarefas, e o respetivo número de horas que cada tarefa demora a ser executada. A carga de trabalho também pode ou não motivar os colaboradores, variando de acordo com o colaborador e a jornada de trabalho. Normalmente, quanto maior a carga de trabalho maior a desmotivação dos colaboradores, a não ser que esta seja acompanhada de um acréscimo salarial, isto é, se as horas de trabalho forem bem compensadas o colaborador sente-se motivado.

Neste caso, os resultados mostram-se muito positivos (76,4%=, sendo que a opção pela resposta *motivado* foi selecionada por 62,5% dos colaboradores, e 13,9% dos colaboradores afirmam sentir-se *plenamente motivados*. Ainda assim, é de referir que 22,2% dos colaboradores referiu sentir-se *pouco motivado* com respeito à quantidade de trabalho que realiza, e 1 colaborador respondeu que se sente *nada motivado*.

Tabela 29. A quantidade de trabalho a desempenhar faz-me sentir...

		28			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	1	1,3	1,4	1,4
	Pouco motivado	16	20,8	22,2	23,6
	Motivado	45	58,4	62,5	86,1
	Plenamente motivado	10	13,0	13,9	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

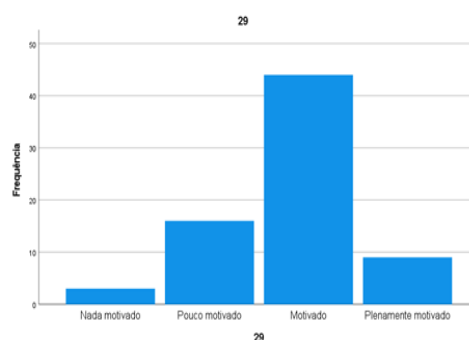
4.1.29 – Segurança que a instituição proporciona

Os níveis de motivação também dependem, em grande parte, da segurança que a instituição proporciona aos seus colaboradores, estando aqui considerados fatores como o salário, o tipo de contrato, os horários, entre outros.

Analisando os dados obtidos, os valores não diferem praticamente dos resultados alcançados na questão anterior, ainda que se verifique um aumento de respostas na opção *nada motivado* (4,2%), correspondendo a 3 pessoas. No entanto, as respostas persistem em indicar níveis motivacionais muito positivos (73,6%): tendo 61,1% dos colaboradores respondido sentir-se *motivado* e 12,5% *plenamente motivado*.

Tabela 30. Com a segurança que a instituição me apresenta sinto-me...

		29			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	3	3,9	4,2	4,2
	Pouco motivado	16	20,8	22,2	26,4
	Motivado	44	57,1	61,1	87,5
	Plenamente motivado	9	11,7	12,5	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.30 – Estabilidade proporcionada pela instituição

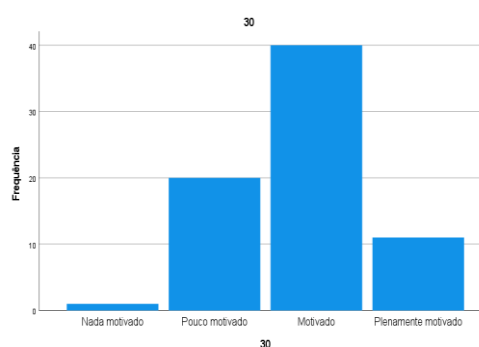
O objetivo da análise deste tópico é entender se a estabilidade proporcionada pela instituição garante a motivação dos colaboradores ou não. Esta segurança proporcionada pela instituição é importante não só para garantir a motivação, mas também a realização correta das tarefas e uma longevidade maior na instituição, por parte dos colaboradores.

A segurança no trabalho é conectada com fatores como a garantia de ordenado no final do mês, e se esta garantia é estável ao longo do tempo. O objetivo desta questão é perceber se os colaboradores da SCML se sentem seguros e confortáveis em relação a estes aspetos.

No respeitante a esta questão, o número de inquiridos que respondeu estar *motivado* foi de 55,6%, e os que dizem estar *pouco motivados* com respeito à estabilidade proporcionada pela instituição foi de 27,8%.

Tabela 31. Com a estabilidade que a organização me apresenta sinto-me...

		30			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	1	1,3	1,4	1,4
	Pouco motivado	20	26,0	27,8	29,2
	Motivado	40	51,9	55,6	84,7
	Plenamente motivado	11	14,3	15,3	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.31 – Higiene do local de trabalho

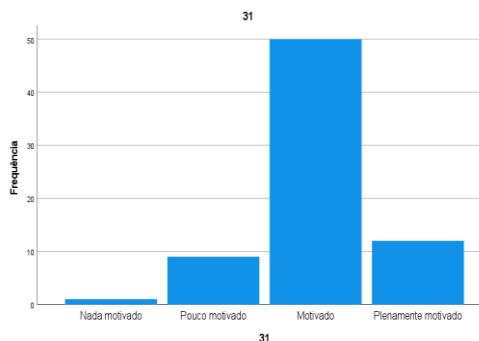
A higiene no local de trabalho é outro aspeto importante na motivação dos colaboradores, e esta pergunta surge com o intuito de perceber a sua influência na SCML.

Hilion e Santos (2011) salientam que a relação entre os níveis de motivação e a higiene do local são fatores primordiais na motivação dos colaboradores, visto que o ambiente em que estão inseridos se torna o local onde passam grande parte da sua vida, sendo que se este ambiente estiver bem organizado e higienizado a motivação dos colaboradores melhora, junto com a sua *performance* na realização das tarefas.

De acordo com os resultados obtidos, a opção pela resposta *motivado* foi a mais utilizada pelos colaboradores, com cerca de 69,4% de respostas registadas, seguindo-se-lhe 16,7% de colaboradores que afirmam sentir-se *plenamente motivados* relativamente à higiene experimentada no local de trabalho. Relativamente aos que se encontram *pouco motivados* correspondem a 12,5%.

Tabela 32. A higiene do local onde trabalho faz-me sentir...

		31			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada motivado	1	1,3	1,4	1,4
	Pouco motivado	9	11,7	12,5	13,9
	Motivado	50	64,9	69,4	83,3
	Plenamente motivado	12	15,6	16,7	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



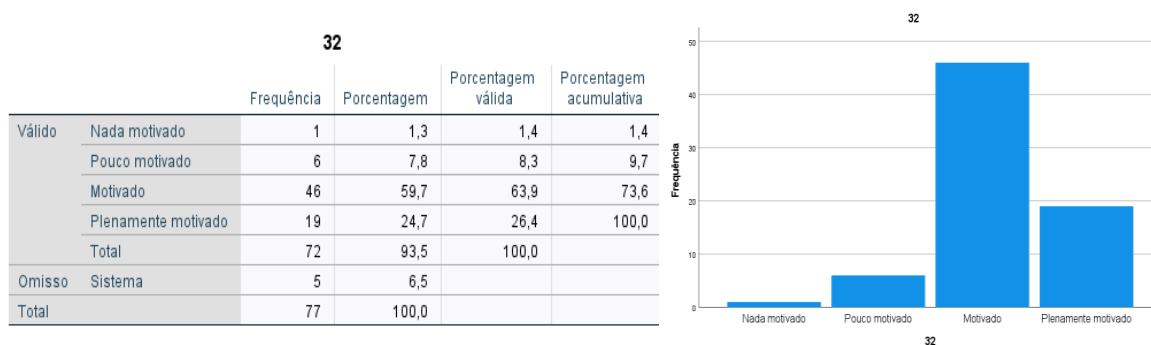
Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.32 – Relação entre os familiares dos utentes e os colaboradores

A forma como os familiares tratam os colaboradores também é um fator que implica na motivação dos colaboradores, espelhando a forma como são reconhecidos no seu trabalho pelos familiares dos utentes; portanto, a reação dos familiares perante os serviços prestados é importante para os colaboradores e para os seus níveis motivacionais.

Neste caso, os resultados são extremamente positivos no referente à motivação experimentada com o tratamento que recebem da parte dos familiares dos utentes da instituição (90,3%), visto que cerca de 63,9% dos colaboradores diz sentir-se *motivado* relativamente a este aspeto, e os que referem estar *plenamente motivados* são 26,4%.

Tabela 33. A maneira como os familiares dos utentes me tratam faz-me sentir...



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.33 – Habilitações literárias

Segundo Costa (2018), as habilitações literárias e a formação de cada colaborador desempenham um papel central na motivação deste, afirmando que as variáveis mais importantes no estudo da motivação são as variáveis demográficas, que englobam o nível de escolaridade. O estudo desta dimensão de análise ajuda a compreender se os níveis de satisfação e motivação variam com o nível de escolaridade.

Num estudo conduzido por Madureira e Rodrigues (2015), relativamente a colaboradores que exercem a sua função na administração pública central portuguesa, ficou demonstrado os sujeitos que apresentam níveis de escolaridade mais elevados também apresentam emoções negativas relativamente às funções que desempenham. Neste caso, é importante compreender se os colaboradores acreditam que as qualificações que possuem são as mais adaptadas para as funções que desempenham, ou se não possuem as qualificações

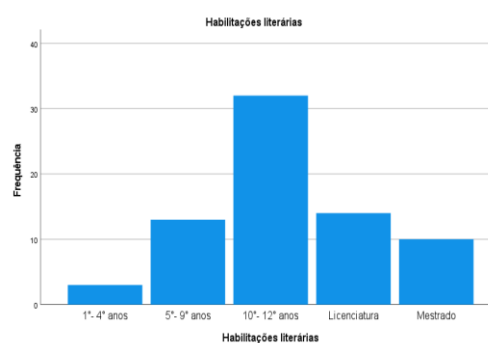
mínimas exigidas para a função que desempenham, assumindo-se esta questão como essencial no estudo da motivação humana.

Atualmente, em Portugal, tem-se observado um aumento das qualificações educativas da população em geral por diversas razões: a principal foi o aumento paulatino da escolaridade mínima obrigatória no país, que fez com que tarefas antes realizadas por pessoas com menos escolaridade sejam, atualmente, realizadas por pessoas com um maior grau de escolaridade. Esta mudança de paradigma acarreta desmotivação para os colaboradores, visto que sentem que as funções que realizam não condizem com as que esperavam vir a ter, sentindo ter qualificações “a mais” para as tarefas que diariamente realizam (Machado, 2016).

De acordo com as respostas obtidas, verifica-se que a população composta pelos colaboradores da SCML aqui tomada para observação apresenta como níveis de escolaridade preponderantes os compreendidos entre o 10^o e o 12^o anos, a que corresponde uma percentagem de 44,4% de colaboradores, seguindo-se-lhes 19,4% de colaboradores que têm uma *licenciatura* e 13,9% com *mestrado*. Estes resultados espelham um grupo de colaboradores com níveis de formação elevada. De facto, apenas 4,2% dos colaboradores registam habilitações ao nível do 1^o ciclo do ensino básico (1 - 4^o anos) e 18,1% ao nível do 2^o e 3^o ciclos do ensino básico.

Tabela 34. Habilitações literárias

Habilitações literárias					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 ^o - 4 ^o anos	3	3,9	4,2	4,2
	5 ^o - 9 ^o anos	13	16,9	18,1	22,2
	10 ^o - 12 ^o anos	32	41,6	44,4	66,7
	Licenciatura	14	18,2	19,4	86,1
	Mestrado	10	13,0	13,9	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



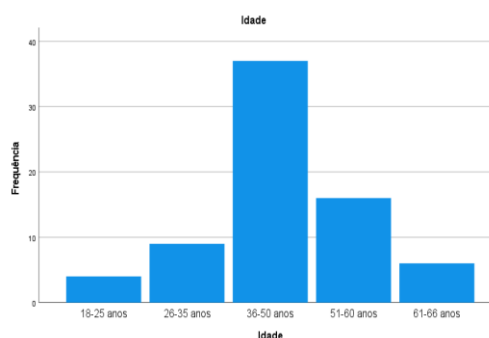
Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.34 – Idade

Relativamente à idade, a faixa etária mais comum entre os colaboradores da SCML é a dos 36 – 50 anos, representando a maioria dos colaboradores (51,4%), seguindo-se-lhe a faixa etária dos 51 – 60 anos, que compreende a idade de 22,2% dos colaboradores. Estes resultados evidenciam um grupo de colaboradores tendencialmente envelhecido, por contraponto aos apenas 18,1% de colaboradores que têm idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos.

Tabela 35. Idade

		Idade			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	18-25 anos	4	5,2	5,6	5,6
	26-35 anos	9	11,7	12,5	18,1
	36-50 anos	37	48,1	51,4	69,4
	51-60 anos	16	20,8	22,2	91,7
	61-66 anos	6	7,8	8,3	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

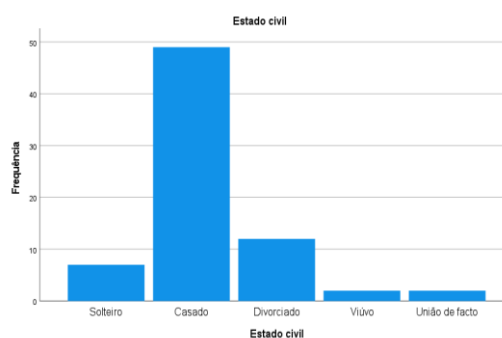
4.1.35 – Estado civil

No caso do estado civil dos colaboradores, o mais comum é o estado civil de *casado* que é o que corresponde, na atualidade, aos indivíduos na faixa etária dos 36 – 50 anos, tendo este uma percentagem de cerca 68,1%.

Os estados civis menos representados nos colaboradores da SCML são os de *viúvo* e *unido de facto*, com 2,8%, e *solteiro*, com 9,7%.

Tabela 36. Estado civil

		Estado civil			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Solteiro	7	9,1	9,7	9,7
	Casado	49	63,6	68,1	77,8
	Divorciado	12	15,6	16,7	94,4
	Viúvo	2	2,6	2,8	97,2
	União de facto	2	2,6	2,8	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.36 – Género dos colaboradores

Relativamente ao género dos colaboradores, a maioria dos mesmos é do género *masculino*, com 65,3% de respostas, seguindo-se o *feminino*, com 31,9%. Sendo, ainda, de registar 2,8% de colaboradores que optaram por não responder.

Tabela 37. Gênero

		Gênero			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Male	47	61,0	65,3	65,3
	Female	23	29,9	31,9	97,2
	Another	2	2,6	2,8	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		

Fonte: Elaboração própria (2023)

4.1.37 – Número de anos na instituição

O tempo de serviço prestado é reconhecidamente um fator importante para perceber o grau de motivação dos colaboradores, visto que este último vai variando consoante a antiguidade dentro da instituição, resultando a diferença de anos de serviços entre colaboradores, por norma, em diferentes graus de motivação.

Esta pergunta é direcionada para a esfera pessoal dos colaboradores, e normalmente colaboradores com maior antiguidade dentro de uma instituição são colaboradores mais satisfeitos, ou seja, com o passar do tempo os colaboradores tendem a ficar mais motivados, mesmo porque, tendencialmente, com a antiguidade, os colaboradores usufruem de mais regalias pelo serviço prestado ao longo dos anos de trabalho (Soares, 2021).

Tal como podemos extrair da leitura da tabela e do gráfico que a acompanha, 41,7% dos colaboradores encontra-se na instituição há mais de *16 anos*, sendo, todavia, de realçar que cerca de 34,7% dos colaboradores lá se encontra há menos de 5 anos, denotando a sua contratação recente.

Tabela 38. Número de anos na instituição

		Número de anos na instituição			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0 - 5 anos	25	32,5	34,7	34,7
	6 - 15 anos	17	22,1	23,6	58,3
	16 - 25 anos	26	33,8	36,1	94,4
	26 - 35 anos	3	3,9	4,2	98,6
	36 - 45 anos	1	1,3	1,4	100,0
	Total	72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		

Fonte: Elaboração própria (2023)

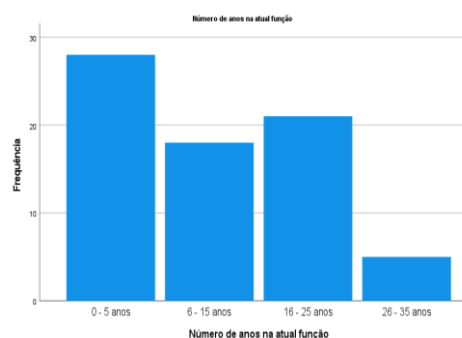
4.1.38 – Número de anos na atual função

Relativamente aos anos referentes à atual função, os resultados obtidos também são relativamente dispersos, em quase correspondência aos resultados da questão anterior. Neste caso, verifica-se que 38,9% dos colaboradores exerce as suas atuais funções há *menos de 5 anos*, seguindo-se-lhe 29,2% dos colaboradores que se encontram a realizar a mesma função há *entre 16 e 25 anos*. Os colaboradores que há mais anos – *entre os 26 e 35 anos* – estão a realizar a mesma função correspondem a apenas 6,9%.

De acordo com os resultados obtidos, é possível verificar que os colaboradores mudam de funções algumas vezes, visto que os resultados estão associados também à quantidade de anos que estão na instituição no geral.

Tabela 39. Número de anos na atual função

		Número de anos na atual função			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0 - 5 anos	28	36,4	38,9	38,9
	6 - 15 anos	18	23,4	25,0	63,9
	16 - 25 anos	21	27,3	29,2	93,1
	26 - 35 anos	5	6,5	6,9	100,0
Total		72	93,5	100,0	
Omisso	Sistema	5	6,5		
Total		77	100,0		



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.2 – O impacto da Idade nos níveis motivacionais

Para finalizar este capítulo iremos realizar uma explanação mais aprofundada em relação à idade dos inquiridos, tendo em conta as restantes questões do questionário. A idade aparece aqui como um fator pessoal a ter em conta, visto que existem grandes diferenças de idades entre os colaboradores, e, havendo discrepância neste nível, os níveis de motivação apresentados também irão com certeza alterar de acordo com a faixa etária de cada um. Esses intervalos são definidos em termos de mudanças na vida pessoal e profissional dos colaboradores, ou seja, cada momento representa uma realidade diferente na vida de cada um. Escolhemos representar as idades em faixas temporais compassadas para evitar a identificação de algum colaborador, mantendo assim o anonimato de todos.

O primeiro intervalo temporal a ser observado e analisado é entre os *18 e os 25 anos*: os colaboradores neste período são maioritariamente solteiros e sem filhos, sendo nesta idade que geralmente procuram o primeiro emprego, tendo já concluído a escolaridade obrigatória, sendo por isso a instituição o primeiro contacto com o mundo do trabalho. Nesta idade, o habitual é ainda os colaboradores morarem com os pais, não tendo por isso despesas ao seu encargo nem casa própria.

Neste intervalo de idades, os resultados obtidos são positivos, apenas havendo duas questões onde observamos todos os colaboradores desta idade a responderem com a opção *pouco motivado*, sendo estas as questões 7 e a 30. Com base nestes resultados, podemos concluir que nesta faixa etária os colaboradores demonstram menor satisfação ao *receber reclamações dos utentes a quem prestam o serviço*, e também relativamente à *segurança proporcionada pela instituição*. Por outro lado, demonstram estar *motivados* relativamente a questões como a *ajudar o próximo*, aos *elogios que recebem dos utentes*, nas *tarefas que realizam com os outros colaboradores*, no *número de horas de trabalho por dia e por semana*, e na *quantidade de tarefas que realizam*.

A próxima faixa etária a ser analisada é entre os *26-35 anos*: dentro deste intervalo temporal a grande maioria dos colaboradores já se encontra casada ou em união de facto, com filhos por sua conta. Em termos de carreira profissional, nesta fase, alguns deles já conseguiram atingir o topo da carreira, ou estão envolvidos em processos transicionais para o conseguir atingir. A nível salarial, a maioria ainda não atingiu o valor máximo, visto que carece de antiguidade para o efeito.

Neste intervalo, os resultados obtidos também são positivos, no caso, nesta faixa etária encontram-se nove colaboradores, a maioria do género masculino, casados, e no máximo com 5 anos de serviço na SCML, tal como os anos em que se encontram na atual função. A resposta mais utilizada é a opção de *motivado*, demonstrando, por isso, estarem motivados relativamente ao *espaço onde trabalham*, às *tarefas que realizam*, e para com os *colegas com quem realizam as tarefas*.

A seguinte faixa etária corresponde aos colaboradores com *36-50 anos*, sendo a que tem mais pessoas a responder, com cerca de 37. Durante este período, os colaboradores já conseguem uma certa estabilidade profissional, e tanto a nível monetário e profissional já é possível observar que alguns dos colaboradores atingiram o auge do seu percurso profissional. Em termos de salários, nesta fase, conseguem aproveitar os benefícios que advêm com a antiguidade, de acordo com Lopes (2020), possíveis alterações a nível salarial só deverão acontecer se estiver estipulado um contrato coletivo de trabalho, se ocorrerem alterações na

escala salarial de referência, ou possíveis alterações do ambiente exterior a nível nacional. Tirando estas possibilidades, que raramente ocorrem, os colaboradores neste intervalo já conseguiram adquirir o salário máximo possível para a sua função dentro da instituição.

A situação familiar nesta fase é caracterizada pela idade em que os colaboradores deixam de ter dependentes a seu encargo, normalmente porque os filhos começam a sair de casa e a trabalhar e ter uma vida autónoma. Neste nível, já começam a surgir alguns divorciados e viúvos, o que é um fator que vai invariavelmente pesar a níveis motivacionais, assim como a situação de morte de alguns familiares próximos ou pessoas próximas, que também alteram significativamente os níveis motivacionais.

Tal como nas anteriores faixas etárias, o nível motivacional mais escolhido pelos colaboradores é a opção *motivado*, tendo sido apenas nas perguntas 9 e vinte que a opção de *pouco motivado* surgiu como resposta, sendo a pergunta 9 referente à motivação que os colaboradores apresentam tendo em conta *a missão da instituição*, e a vinte é relativa às *condições gerais oferecidas pela instituição*.

A próxima faixa etária a ser analisada é entre os *51-60 anos*, este intervalo de idades apresenta características próprias que as anteriores não possuíam: nesta idade a maioria dos funcionários atingiu o rendimento máximo, como também o auge da carreira em que se insere. Outra característica que aqui se torna evidente é a diferença geracional, os gestores podem enfrentar dificuldades na gestão destas diferenças entre gerações. A dificuldade advém de gerir os *millennials*, sendo, estes, os indivíduos que nasceram nos anos de 1980 e 1995, que exprimem valores no trabalho diferentes das outras gerações, não só os valores diferem, mas as preferências tecnológicas, e as ideias sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são distintas das dos indivíduos que nasceram entre os anos 1946 e 1964, e as dos indivíduos nascidos entre 1965 e 1979. De acordo com Santos (2013), é indubitável a existência de uma certa dissonância entre os colaboradores mais antigos e a geração mais recente, com as suas novas técnicas de gestão e controlo.

É nesta fase do ciclo de vida que os funcionários passam a deslocar-se para funções que não exijam esforço físico, tanto para proteger os interesses da instituição, como também os dos próprios, tendo em conta a política interna da instituição e as normas determinadas, ou por diretrizes internas emanadas pela gestão da instituição. Ao nível da sua vida pessoal, existem algumas diferenças em relação aos intervalos etários anteriores: neste período os colaboradores já começam a entrar na parte final da carreira, antes de atingir a reforma, por este motivo os níveis de energia não são os mesmos e alguns problemas de saúde mais graves começam a surgir.

Visto que nas instituições, como a SCML, a maioria das tarefas a serem realizadas envolvem o contacto direto com os utentes, em aspetos como a higiene, o transporte, a alimentação e outros cuidados que exigem contacto direto entre ambos, e como nesta idade a força física já não é a mesma, e os problemas de saúde acabam por aparecer, mais cedo ou mais tarde a prestação de cuidados aos utentes pode não ser a mais adequada. Outro aspeto importante que pode surgir com a antiguidade no trabalho traduz-se na circunstância de os familiares mais novos do colaborador poderem começar a trabalhar, também eles, na instituição, e este aspeto pode alterar a atitude no trabalho, muitas vezes sem efeitos positivos.

Neste intervalo etário responderam dezasseis colaboradores, com habilitações literárias variadas, destacando-se o 5º - 9º anos, com 8 respostas. Relativamente ao estado civil, a maioria dos colaboradores são *casados* e *divorciados*, com a exceção de um colaborador que é *viúvo*. Em relação à quantidade de anos a trabalhar na instituição a resposta mais comum é a de *16-25 anos*, e na atual função também corresponde a *16-25 anos*.

A resposta que apareceu com maior percentagem é a opção de *motivado*, apenas nas questões 7 e vinte e sete, equiparadas com as respostas às opções *pouco motivado* e *nada motivado*. A pergunta 7 corresponde aos *benefícios oferecidos pela instituição*, e a vinte e sete corresponde à *autonomia que os colaboradores possuem para realizar as tarefas*.

A última faixa etária a ser analisada é a dos *61-66 anos*, sendo as características destes colaboradores similares às dos anteriores. Nesta idade, a idade de aposentadoria aproxima-se cada vez mais, e quando atingem a idade acima dos 66 anos, existe a opção de continuarem a trabalhar ou não. Neste nível avançado da carreira, a nível profissional, os colaboradores atingem o máximo de anos de serviço, e estão no auge da carreira, não restando qualquer meta para atingir.

Nesta categoria encontram-se 6 colaboradores, 2 deles com habilitações literárias entre o 1º- 4º anos, 1 deles entre o 5º-9º anos, e 3 com 10º-12º anos, 5 deles são *casados* e 1 deles é *divorciado*, surpreendentemente não aparece ninguém com a categoria de *viúvo*. Quanto ao género, 5 dos colaboradores são do *género feminino*, e 1 deles é do *género masculino*. Tanto na antiguidade na instituição como no respeitante ao número de anos na atual função a opção assinalada é de *16-25 anos*.

Relativamente às perguntas anteriores, a nível pessoal e institucional, todas as perguntas são respondidas com a maioria das respostas a recair na opção *motivado*, isto é, principalmente revelado em questões como a treze e a vinte e quatro; a treze corresponde aos *elogios que os utentes transmitem*, e a vinte e quatro corresponde ao *número de horas diárias que os colaboradores trabalham*.

De acordo com as respostas obtidas, concluímos, de uma maneira geral, que o conceito estudado apresenta resultados positivos: em todas as faixas etárias a opção que predomina é a de *motivado*, o que revela que a motivação está presente entre os colaboradores da SCML, e que os diretores da mesma estão empenhados em melhorar as condições dos colaboradores, para que se sintam motivados e consigam aumentar a produtividade da instituição.

Na primeira faixa etária, que corresponde às idades entre os *18-25 anos*, os resultados são positivos, salvo para a questão relativa às *reclamações dos familiares dos utentes*, no entanto, as questões sobre os *elogios fornecidos pelos utentes*, e a *missão da instituição* de melhorar a vida dos utentes, e do ambiente exterior, em geral, registam níveis de motivação mais elevados.

Na faixa etária seguinte, correspondente às idades entre os *26-36*, os colaboradores estão *motivados* nas *tarefas que realizam*, no caso, no que concerne ao *trabalho em conjunto com outros colegas*, às *tarefas atribuídas*, e ao *espaço onde estão inseridos*, revelando *menos motivação* quando os *utentes reclamam* do trabalho que por eles é efetuado. Em termos motivacionais, são estes os que, segundo os resultados, apresentam maiores percentagens de motivação, revelando-se também motivados com os *horários de trabalho*, e os *elogios que os utentes e os familiares dos utentes apresentam*. Esta questão é particularmente importante, visto que a opção com mais percentagem de resposta nesta questão é a de *plenamente motivado*.

O próximo grupo corresponde à faixa etária entre os *36-50 anos*, e apesar de, na maior parte das questões, responder à opção de *motivado*, este grupo revela-se menos motivado em mais campos do que os demais grupos etários. A *missão que a instituição apresenta*, as *condições de trabalho*, o *salário*, e o *horário*, são questões face às quais os trabalhadores *não se sentem motivados*. Esta falta de motivação também pode estar associada a crises de meia-idade, que normalmente ocorrem por este período, ou a questões familiares que levam à falta de motivação no trabalho.

Apesar das questões ante as quais evidenciam resultados negativos, a maioria dos colaboradores continua, tal como verificámos nos grupos anteriores, a evidenciar estar *motivada*: questões como os *elogios recebidos*, e a possibilidade de melhorar o ambiente externo e a vida dos mais desfavorecidos e vulneráveis tornam-se questões motivacionais importantes, às quais, os colaboradores, na sua maioria, responderam com a opção de *plenamente motivado*.

Na próxima faixa etária, correspondente às idades entre os *51-60 anos*, os resultados apresentados são dos mais positivos. Correspondente a 16 colaboradores, como já foi supramencionado, este grupo apresenta motivação em todos os campos analisados, o que revela

que estão motivados relativamente às componentes mais importantes do serviço. Neste grupo, a maioria dos colaboradores apresenta motivação e plena motivação quando recebem *reclamações tanto dos utentes como dos seus familiares*. No entanto, em duas das questões colocadas a opção de *pouco motivado* revela estar ao mesmo nível que a opção de *motivado*, sendo estas as perguntas relativas à *formação disponibilizada*, e às *recompensas que são oferecidas pela instituição*. Nas duas questões mencionadas a direção parece falha em motivar os seus colaboradores.

A formação nas IPSS assume um papel importante no trabalho dos colaboradores: o facto de se atualizarem nos novos métodos de realizar o trabalho torna-se motivador, o querer fazer mais e melhor é visto, portanto, como fator crucial. Tal como as recompensas, que são representações simbólicas que demonstram ao colaborador que a instituição também se importa com este, quando esta questão falha o colaborador pode perder motivação, e ao estar desmotivado pode não realizar adequadamente as suas tarefas.

Por último, e concluindo esta análise segundo as faixas etárias, o grupo a avaliar corresponde a idades entre os *61 e 66 anos*, este grupo também revela motivação no seu trabalho, visto que a opção de resposta mais selecionada é a de *motivado*, revelando *menos motivação* com a *quantidade de horas de trabalho*, e com os *elogios recebidos dos utentes*, o que evidencia cansaço em relação à idade. Como já atingiram todos os patamares da sua profissão, começam a revelar falta de interesse nas questões organizacionais e supra organizacionais, e questões como o progresso do ambiente exterior começam a não “*pesar*” na sua motivação.

CAPÍTULO 5 – INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observando em perspectiva geral os resultados alcançados, são notórias as diferenças entre os grupos etários mais jovens e os grupos etários mais velhos. Também se observa que enquanto nos grupos jovens as respostas são mais diferenciadas, no grupo mais velho as respostas são mais uniformes. É, ainda, possível constatar que os mais velhos apresentam uma motivação superior, no geral, visto que também trabalham há mais tempo na instituição, registando-se uma certa tendência para sentirem orgulho pelo trabalho realizado, por este motivo é igualmente notório que este grupo possui uma maior autodeterminação nas suas tarefas, tendo em conta, uma vez mais, a antiguidade.

Ora, segundo Deci & Ryan (2000), a motivação intrínseca é a busca interior de novos desafios que incitam o colaborador a aprender cada vez mais e a autmelhorar-se com o passar dos anos na instituição, concretizando-se em uma gradual apreensão que não ocorre tão facilmente nos primeiros anos de trabalho. Ainda assim, uma das perguntas relativamente à qual existe um certo consenso entre ambos os grupos etários é a questão acerca da formação oferecida.

A instituição disponibiliza *formação gratuita aos colaboradores*, quer seja pelas trinta e cinco horas estabelecidas pela lei, quer seja pela necessidade imposta por alguma nova tarefa a ser desempenhada, e como já foi previamente observado, os resultados neste campo revelam que os colaboradores não estão motivados relativamente à formação oferecida pela instituição. Segundo Herzberg (1996), a formação é um fator importante para que os colaboradores sintam que podem progredir profissionalmente dentro da instituição, tendo por isso um sentido de autorrealização maior, o que não ocorre, tal como demonstram os resultados obtidos em resposta à pergunta 8, em que cerca de 25% dos colaboradores não se sente motivado com o desenvolvimento proporcionado pela instituição.

Relativamente à pergunta direcionada às *reclamações apresentadas pelos utentes*, a resposta mais comum é a de motivado. O objetivo do serviço prestado é sempre melhorar para que não haja reclamações, e apesar de a maioria dos colaboradores se sentir motivada, quando há críticas por parte dos utentes, estas são evitáveis, sendo a primeira solução para este problema o investimento em formação por parte da instituição para promover uma dinâmica melhorada entre utentes e colaboradores, que tenha como foco o diálogo e a compreensão mútua. Uma segunda solução para este problema, passa pela introdução de programas para incentivar os colaboradores que não recebem queixas por parte dos utentes,

para que os colaboradores se sintam recompensados ao realizar o seu trabalho diligentemente. O reconhecimento por um trabalho bem prestado é uma forte motivação para qualquer trabalhador empenhado nas suas tarefas, portanto o objetivo destes programas seria recompensar quem recebe mais elogios.

Ainda conectado com o ponto anterior, a *probabilidade de progredir na instituição* é, segundo McClelland (2018), um ponto fulcral para os colaboradores e também para a instituição, referindo-se à questão de os colaboradores conseguirem obter sucesso na organização para que seja possível atingirem os seus objetivos pessoais, mantendo-se motivados. No caso da SCML, os resultados são positivos, o que faz com que os colaboradores executem melhor as suas tarefas, visto que conseguem ter boas perspectivas profissionais futuras, ainda assim, alguns colaboradores revelaram pouca motivação relativamente a esta questão.

O *reconhecimento prestado aos colaboradores por parte da instituição* é outra forma de os manter motivados. A recompensa usualmente selecionada é através de regalias oferecidas, neste campo a instituição disponibiliza refeições para os colaboradores, oferece acordos com várias clínicas e instituições, e onde existam acordos com a SCML também são facilitados o acesso ao lar e à creche por parte dos colaboradores. Este método de motivação extrínseco é, de acordo com Camara (2016), uma ferramenta fundamental para motivar os colaboradores a executarem as suas tarefas com mais empenho, como também para que estes busquem atingir os níveis de desempenho que a organização deles espera. A questão que colocámos a este respeito é das que registou mais resultados negativos, sendo particularmente negativo o nível motivacional registado nas faixas etárias entre os 36-50 anos e os 51-60 anos. Analisando a questão, estas regalias podem não ser usufruídas por grande parte dos colaboradores, principalmente nas faixas etárias mencionadas, no caso de já não terem filhos para cuidar, porque já passaram essa idade, e de os pais ainda não terem atingido idade suficiente para entrar no lar. Como alternativa, gostaríamos de deixar a sugestão de uma revisão às regalias oferecidas para se tornarem interessantes e adequadas a estes grupos de colaboradores. Uma das sugestões que fazemos é a existência de mais um dia de descanso na semana, principalmente para quem trabalha no lar de idosos, visto que é um trabalho mais pesado e cansativo.

A motivação dos colaboradores também é afetada pelas *condições e pelo ambiente onde trabalham*: o local onde estão inseridos passa a ser um sítio onde passam metade do tempo, como já foi supramencionado, ora, sendo uma das características atualmente

importantes para o local de trabalho a existência de ar condicionado, que a SCML já possui em algumas áreas, mas não em todas, este poderia ser extensivamente instalado em todas as zonas.

Outro aspeto em que reparámos enquanto realizávamos a observação do local é relativa aos *utensílios utilizados*, que por vezes não estão atualizados de acordo com a atual conjuntura. Sugeríamos, assim, uma atualização nos espaços de lazer, não só para os utentes como também para os colaboradores, para tornar o sítio mais acolhedor. Esta questão adquire ainda maior relevância visto que se trata de uma IPSS, que no caso também engloba um lar de idosos em que maioria dos utentes são residentes permanentes.

No caso da *relação que o colaborador tem com os familiares dos utentes*, as respostas obtidas são bastante positivas, sentindo-se os colaboradores, na sua maioria, motivados ou plenamente motivados com a relação estabelecida. Isto indica uma boa gestão de conflitos por parte da organização, que constitui um fator positivo para a motivação dos colaboradores.

Nas questões relativas à *autonomia no desempenhar das funções*, os colaboradores revelaram respostas igualmente positivas, sendo esta uma questão fulcral no trabalho que realizámos, visto que, tal como observado no enquadramento teórico, a motivação interna e a autonomia são dos fatores mais importantes no trabalho. Ora, no presente caso, o facto de os colaboradores revelarem motivação ante a autonomia concedida perante a realização das tarefas significa que tanto a organização demonstra confiança no trabalho dos colaboradores quanto estes sentem confiança para o realizar. Tal como sugerem Deci & Ryan (2000), a motivação que é exercida pelo próprio em relação a si mesmo, tanto torna o colaborador mais competente como também mais motivado nas suas tarefas, visto que a motivação advém de fatores intrínsecos e não extrínsecos, e esta autonomia permitida pela instituição garante esta forma de motivação.

Apesar de a motivação interna ser de extrema importância, a motivação que os outros nos proporcionam não deixa de ter importância, visto que o trabalho numa organização implica o fator sociabilidade, especialmente numa IPSS. Na questão sobre os níveis de motivação associados ao *trabalho realizado com os colegas*, os colaboradores também revelaram motivação, o que pode dever-se a diversos fatores, sendo o mais plausível o que se prende com a localização em um meio pequeno que propicia que os colegas já se conhecessem e tivessem algum tipo de relacionamento prévio. Esta confiança entre colegas

pode ajudar a facilitar o trabalho, e por este motivo levá-los a sentirem mais motivação, visto que as tarefas são mais facilmente realizadas com alguém de confiança.

Relativamente às *habilitações literárias*, concluímos que quanto maior a formação académica menor é a motivação por parte dos colaboradores, o que pode explicar-se pelos métodos antigos que ainda são praticados pela instituição, ou pela falta de abertura dos colaboradores mais antigos à sua atualização. O ideal seria reforçar a formação dos colaboradores com maior antiguidade para se atualizarem nos métodos recentes implicados na realização de certas tarefas. Esta evidência demonstra, também, que a instituição pode não estar a acompanhar as tendências mais atuais nos processos de trabalho, ou mesmo que estes colaboradores estão a realizar funções que não estão ajustadas às suas qualificações, experimentando, por isso mesmo, falta de motivação. Este problema não se verifica apenas na SCML, sendo um fenómeno que, cada vez mais, é observado nos colaboradores de outras instituições que realizam tarefas que ficam aquém das suas habilitações literárias.

Por último, na análise da *estabilidade que a instituição proporciona aos colaboradores* constatou-se que apesar de a maioria estar motivada com respeito a este aspeto, doze colaboradores com idades entre os 36-50 anos não se sentem confortáveis com a estabilidade que a instituição proporciona. As razões explicativas que consideramos mais plausíveis prendem-se com a imprevisibilidade do seu futuro profissional dentro da instituição, ou com o facto de não terem atingido o auge da carreira apesar da sua idade avançada. Consideramos este aspeto fulcral para a motivação dos colaboradores, visto que a estabilidade é algo que o indivíduo geralmente procura seja qual for a sua profissão de escolha.

Num país onde o terceiro setor ocupa um lugar cada vez mais relevante na sociedade, a realização de estudos como este acerca dos recursos humanos, da sua importância para as IPSS e dos fatores que influem na sua motivação e, por conseguinte, no seu trabalho, advêm fundamentais.

As instituições sem fins lucrativos prestam serviços úteis às populações e à sociedade, recebendo, por isso, subsídios estatais, e tornando-se muito importantes para o Estado, pois realizam tarefas que regulam a sociedade, promovendo o equilíbrio e a harmonia sociais. A sua proximidade aos cidadãos, o alcance a nível nacional, a sua importância para resolver problemas sociais que afetam os mais desfavorecidos, e, principalmente, a sua missão focada no bem-estar da população e não na obtenção de lucro, faz delas importantes prestadoras de serviços em qualquer país.

Os desafios que surgem, a constante evolução, as novas dinâmicas que marcam os problemas sociais, fazem com que as instituições tenham de encontrar novas soluções para conseguirem agir eficientemente junto da população, requerendo um forte sentido de adaptabilidade para conseguirem lidar com problemas que persistem há anos, e, sobretudo, com os novos problemas. A diversidade dos problemas a que procuram dar resposta cria condições para o aparecimento das mais variadas IPSS.

O desenvolvimento das instituições é posto em causa pelas constantes alterações legislativas e pelas limitações económicas que enfrentam, fazendo com que, por vezes, as instituições não consigam cumprir todos os desígnios que delas são esperados. Os desafios recentes pressionam as instituições a preparar os seus colaboradores para lidar com os problemas que possam surgir.

Através da análise dos conceitos supramencionados, é evidente o papel da motivação nos colaboradores, e de como esta influencia a sua *performance*: se os colaboradores não estão motivados e não realizam adequadamente as suas tarefas colocam em causa o funcionamento da instituição onde estão inseridos, e a sua capacidade de resposta e atuação na sociedade. Assim, motivar o colaborador para realizar o seu serviço advém fundamental, e a motivação que este possui vai, de certo modo, depender da gestão da instituição.

Foi neste contexto que considerámos importante estudar a motivação dos colaboradores da SCML, visto que é dos principais prestadores de serviços junto da

população da cidade de Lamego. A sua missão traduz-se na resposta aos mais necessitados e aos seus problemas, visando melhorar a qualidade de vida da população e promovendo o seu bem-estar, contribuindo decisivamente para a diminuição das desigualdades sociais.

Tendo em conta a importância da instituição em estudo na cidade, o presente estudo teve como propósito estudar as diversas formas de motivação, dando ênfase à motivação dentro do contexto da SCML, e analisando os diversos fatores que promovem a motivação dos seus colaboradores.

No geral, os resultados obtidos acerca dos níveis motivacionais dos colaboradores da SCML são positivos, visto que a maioria dos inquiridos revelou sentir-se motivado com respeito à realização das tarefas, pelo que podemos concluir que a questão de partida é respondida positivamente, tendo em conta os resultados positivos obtidos por parte dos colaboradores. Ainda assim, foi possível sinalizar alguns fatores preocupantes, que sugerem a necessidade de uma análise por parte da instituição, principalmente no grupo de colaboradores com idades situadas na faixa etária entre os 36-50 anos. Para apaziguar alguns destes problemas, também foram propostas possíveis soluções que podem ser aplicadas por qualquer instituição, tanto lucrativa como não lucrativa, para elevar os níveis de motivação.

Relativamente aos objetivos definidos no início, podemos concluir que, por meio do enquadramento teórico realizado, dos inquéritos por questionário administrados aos colaboradores e da recolha de informações que realizámos junto da instituição, estes foram na sua essência alcançados, visto que a principal questão da motivação e da auto motivação foram respondidas com clareza.

Este estudo é importante em termos teóricos visto que aprofunda o tema da motivação e da auto motivação dentro da SCML, sendo precursor neste campo de análise. A nível prático e metodológico este estudo contribui para o reconhecimento de certas fraquezas, para que seja possível a sua subsequente melhoria, visto que também sugerimos certas mudanças para que a motivação dos colaboradores melhore nas dimensões de análise em que se revelou menos positiva.

Na realização do estudo, as principais dificuldades foram principalmente sentidas em dois momentos: a) aquando da realização do inquérito, visto que com a sua elaboração tivemos de assegurar certas características para obter as informações necessárias, e aquando da sua análise; b) por outro lado, a motivação é uma temática que não detém uma definição concreta, sendo inúmeras as suas perspetivas de análise, todas elas válidas, mas demasiado exigentes para um trabalho desta natureza, o que resultou numa dificuldade acrescida para

selecionar os indicadores suficientes e adequados à sua avaliação no âmbito dos colaboradores da SCML.

Neste caso, sendo uma IPSS, os funcionários são a ferramenta mais importante que a instituição possui, sendo, por isso, importante mantê-los motivados ao longo do tempo, razão pela qual consideramos como crucial a aplicação deste tipo de inquérito de tempos a tempos para verificar os níveis de motivação de forma consistente, uma vez que são os funcionários o elo entre a instituição e os utentes.

Este estudo sobre a motivação dos colaboradores da SCML é o primeiro a ser efetuado, pelo que julgamos importante expandir este tipo de estudo a outros intervenientes na instituição, designadamente junto dos colaboradores que não têm acesso direto aos utentes, como por exemplo, nas áreas de liderança, visto que desempenham um papel importante na tomada de decisões. Este estudo também poderia ser realizado junto de outras IPSS, para que cada vez mais seja reconhecida a importância da motivação e auto motivação nos colaboradores e o impacto que esta, subsequentemente, traz para os utentes e a comunidade.

BIBLIOGRAFIA

- Acto, S. H. (2017). *Condições de trabalho e satisfação com a vida em geral: um papel mediador da satisfação com os papéis de vida numa amostra de enfermeiros*. (Dissertação de Mestrado) em Psicologia. Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Alencar, E. M. (2019). *Avaliação do impacto da gestão de recursos humanos na performance em organizações logísticas da marinha do Brasil*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas). Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, Camões - Repositório Institucional da Universidade Autónoma, Lisboa.
- Almeida, V. (2005). A Lógica Sócio-Económica do Terceiro Sector. *Revista Interações: Sociedade e as Novas Modernidades*, 8, 55-82.
- Alves, D. V. (24 de novembro de 2017). *Ciências e educação*. Obtido de <https://cienciaeducacao.wordpress.com/2017/11/24/metodos-instrumentos-e-tecnicas-de-recolha-de-dado/>
- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Antunes, C. L. (2020). *Aspetos particulares das associações sem fins lucrativos: obrigações declarativas, contabilísticas e fiscais*. (Relatório de Estágio do Mestrado em Contabilidade e Finanças). Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Appolinário, F. (2006). *Metodologia da ciência*. Cengage Learning.
- Araújo, M. D. (2021). *A Convergência entre a Responsabilidade Social e as Misericórdias: o estudo de caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto*. (Dissertação de Mestrado de Contabilidade e Finanças). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Arias, X. C., & Caballero, G. (2013). *Nuevo institucionalismo: gobernanza, economía y políticas públicas*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha*. Pactor.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Edições Sílabo.
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., Bosch, J. A., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2011). Self-Determination Theory and Diminished Functioning: The Role of Interpersonal Control and Psychological Need Thwarting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(11), 1459-1473. <https://doi.org/10.1177/0146167211413125>
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Gradiva.
- Boarin, L. M. (2007 nov). Reflexões sobre necessidades especiais e deficiência mental: caminhos percorridos. *Revela: Periódico de Divulgação Científica da FALS*, 1, 1-11. Obtido de <https://portalidea.com.br/cursos/5686faf686d903957380e431c4d44d9a.pdf>

- Borzaga, & Tortia. (2006 jun). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2). 225-248. DOI:10.1177/0899764006287207
- Brewer, & Hunter. (2006). *Foundations of multimethod research*. Sage.
- Camara, P. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos*. Dom Quixote.
- Campos, M. T. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. (Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, Publicidade e Relações Públicas). Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Carvalho, A., Ferreira, M., & Lima, S. (2020). Web disclosure of institutional information in nonprofit organizations: an approach in Portuguese charities. *International Review on Public and Nonprofit Marketing, Springer*, 17(1), 41-58. DOI: 10.1007/s12208-019-00235-1
- Carvalho, J. L., & Vergara, S. C. (2002, jul/set). A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 78-91. Obtido de <https://www.scielo.br/j/rae/a/mVXLYGdssYhLtXXFPxmxYb/?format=pdf&lang=pt>
- Casado, T. (2002). A motivação e o trabalho. In *As pessoas na organização*. Gente. ISBN: 8573123664.
- Cavadas, F. S. (2014). *Valores e Satisfação no Trabalho: que relação?* (Dissertação de Mestrado em Sociologia). Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto.
- Cechinel. (2016, jan/jun). Estudo/Análise Documental: uma revisão teórica e metodológica. *Criar Educação - Revista do Programa de Pós-graduação em Educação - UNESC*, 5(1). <https://doi.org/10.18616/ce.v5i1.2446>
- Cellard. (2008). *A Análise Documental*. Editora Vozes.
- Cerqueira, I. d. (2021). *Trabalho por Turnos: Implicações para os Colaboradores e Estratégias de Intervenção*. (Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.
- Chemolli, E., & Gagné, M. (2014, jun). Evidence against the continuum structure underlying motivation measures derived from self-determination theory. *Psychol Assess*, 26(2), 575-585. doi: 10.1037/a0036212
- Chiang, & Birtch. (2006). *An Empirical Examination of Reward Preferences within and across National Settings*. Springer.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Editora Atlas.
- CIME. (1991). *Terminologia da formação profissional*. Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Correia, J. P. (2010). *O poder e a autoridade do professor do 1º ciclo. Princípios e ações para o desenvolvimento da profissão e da aprendizagem dos alunos: Um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação João de Deus.

- Costa, C. F. (2018). *A Motivação e a Satisfação dos Recursos*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais). Universidade dos Açores, Ponta Delgada.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Edições Almedina.
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications.
- Cunha, M., Cunha, R., Rego, Neves, & Cabral-Cardoso. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2004). *Comportamento humano no trabalho*. Cengage.
- 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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Dias, J. C. (2021). *A Motivação da equipa como estratégia de gestão: Contributos para a construção da qualidade em USF*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Enfermagem do Porto, Porto.
- Dias, L. P. (2011). *Inclusão social de cidadãos portadores de deficiência(s) residentes no concelho de Miranda do Douro*. (Dissertação de Mestrado em Educação Social), Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Dourocom, & Mixlife. (2008). *Valorizar o passado, construir o futuro*. Obtido de Santa Casa da Misericórdia de Lamego: http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=34
- ENIPD. (2021). *Estratégia nacional para a inclusão das pessoas com deficiências*. Recuperar Portugal.
- Fernandes, J. A. (2011). *Importância da gestão estratégica nas empresas públicas: estudo de caso a Electra – Empresa Pública de Electricidade e Água [Em linha]*. (Dissertação de Mestrado). ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Fernandes, R. C. (2000). *Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina*. Relume Dumará.
- Ferreira, & Campos. (2009). *O Inquérito Estatístico: uma introdução à elaboração de questionários, amostragem, organização e apresentação dos resultados*. Instituto Nacional de Estatística.
- Figueiredo, M.C., & Amendoeira, J. (2018). O estudo de caso como método de investigação em enfermagem. *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, 6(2), 102-107, ISBN: 2182-9608 <http://ojs.ipsantarem.pt/index.php/REVUIIPS>
- Foundry, M. (2021). *União das Misericórdias Portuguesas*. Obtido de Misericórdias em Portugal: www.ump.pt: <https://www.ump.pt/Home/misericordias/misericordias-em-portugal/>
- Franco, R., Sokolowski, W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparativa*. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Wiley InterScience.

- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(3), 225–232. <https://doi.org/10.1037/a0012757>
- Genésio, J. C. (2017). *Avaliação da percepção do stress em cuidadores formais: um programa de intervenção*. (Dissertação de Mestrado em Envelhecimento Ativo). Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Ghiglione, & Matalon. (1995). *O Inquérito- Teoria e Prática*. Celta.
- Gil, A. (2010). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Editora Atlas.
- Godoy. (1995, maio/jun). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista RAE*, 35(3), 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Gomes, & Borba. (2011). Motivação no trabalho. In *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 243-319). Pombalina.
- Gomez, G., Flores, J., & Jimenez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Gonçalves, A. C. (2019). *Conhecimento e gestão sustentável de uma IPSS*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria.
- Gonçalves, B. M. (2017). *A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa. Obtido de <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/6621>
- Gonçalves, C. (2014). *Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Avaliação de Desempenho numa IPSS: O caso do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão*. (Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas). Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Guba, & Lincoln. (1981). *Effective evaluation*. Jossey-Bass Publishers.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Dom Quixote.
- Hilion, C. C., & Santos, J. M. G. R. (2014). A influência da motivação no trabalho sobre a percepção do risco. *Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 3. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1771>
- Hill, M. (2014). Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos. In *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação*. Húmus.

- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo.
- Howard, J. L., Gagné, M., Van den Broeck, A., Guay, F., Chatzisarantis, N., Ntoumanis, N., & Pelletier, L. G. (2020). A review and empirical comparison of motivation scoring methods: an application to self-determination theory. *Motivation and Emotion*, 44, 534-548. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09831-9>
- Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2004). *Recursos Didáticos para a Formação de Tutores em Contexto de Trabalho - Projecto n.º 264-RD-2004: A teoria de dois fatores de Herzberg*. IIEFP.
- Jens, H. (2006). *Gestão Estratégica: proposta de um modelo para a Agro Veterinária Timbó*. (Trabalho de conclusão de Curso de Graduação em Administração). Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Kodama, M. K. (2001). *Planejamento em organizações do terceiro setor: O caso de Idec*. Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor.
- Lakatos, & Marconi. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas.
- Leitão, S. V. (2014). *A Motivação como um factor determinante na performance dos Recursos Humanos – Estudo de Caso*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Departamento de Gestão, Universidade de Évora, Évora.
- Locke, E. (2018). *The psychology of thinking about the future*. Guilford Press.
- Lopes, B. R. (2020). *Seniores na fase final da vida ativa*. (Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Lopes, C. C. (2021). *Re(pensar) a empregabilidade: a importância das soft skills*. ISG - Instituto Superior de Gestão.
- Lopes, C. I. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Lüdke, & André. (1986). *Pesquisa em educação*. São Paulo: EPU.
- Machado, C. L. (2021). *O impacto do cuidador formal no cuidador informal*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais). Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Instituto Politécnico de Viseu, Viseu.
- Machado, F. I. (2016). *Percursos de transformação: Das trajetórias escolares de insucesso ao sucesso das trajetórias formativas*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Serviço Social do Porto, Porto.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal. *Revista de Administração e Emprego Público*, 2, 83-110.
- Magalhães, M. T. (2013). *Desafios e competências-chave dos gestores de RH numa era de mudança*. (Dissertação de Mestrado em Temas de Psicologia). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harpers.
- Mateus, A. C. (2020). *Metodologia de trabalho de projeto: potencialidades e desafios*. (Dissertação de Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico). ISEC - Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa.
- Mateus, J. M. (2017). *As práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores numa unidade orgânica pública*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Mazzotta, M. J. S. & D'Antino, M. E. F. (2011). Inclusão social de pessoas com deficiências e necessidades especiais: cultura, educação e lazer. *Saúde e Sociedade*, 20(2), 377-389.
- McClelland, D.C. (1982). The need for Power, sympathetic activation, and illness. *Motiv Emot* 6, 31–41. <https://doi.org/10.1007/BF00992135>
- McClelland. (1987). *Human Motivation*. CUP Archive. ISBN 0521369517, 9780521369510
- Melo, M. (2011). *Profissionalização institucional no Terceiro Setor e atuais demandas*. Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho. ISSN: 2182-7672
- Miranda, R. J. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º Ciclo*. (Dissertação de Mestrado em Didáctica das Ciências da Educação). Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Morgado, J. C. (2013). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Facto Editores.
- Morgeson, & Humphrey. (2007). The Work Design Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Mourão, P., & Enes, C. (2017). Costs and Economies of Scale at Not-for-Profit Organizations: The Case of the Santa Casa da Misericórdia de Barcelos Between 2002 and 2013. *Social Indicators Research*, 132(2), 821–840. Obtido de <https://www.jstor.org/stable/48715783>
- Nobre, D. P. (2016). *Ferramentas estratégicas em uso: Uma investigação prática às empresas em Portugal*. (Dissertação de Mestrado em Gestão). ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Nunes, M. A. (2021). *O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho*. (Dissertação de Mestrado em Gestão). Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar.
- Oliveira, A. I., Junqueira, A. L., Malheiros, A. C., Coltro, A. C., Rossini, A. E., Ferraz, C. V., . . . Affonso, D. K. (2015). *Comentários ao estatuto da pessoa com deficiência*. Editora Saraiva.
- Oliveira, L. M. (2018). *As Ferramentas de Gestão Estratégica e o impacto da sua aplicação na Performance das PME Portuguesas*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.
- Pereira, S. C. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. (Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas). ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.

- Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>
- Pôncio, R. J. (2018). *Teoria da Motivação Humana de McClelland*. Obtido de Empreender e gerir : https://www.empreenderegerir.com.br/2018/07/teoria-da-motivacao-humana-de-mcclelland_9.html
- Pôncio, R. J. (2023). *Pirâmide das Necessidades de Maslow: o que é e aplicações para o seu negócio*. Administradores.
- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. SAGE.
- Queiroz, M. D. (2012). *Formação profissional e qualidade nas IPSS(s): Um estudo comparativo*. (Dissertação de Mestrado em Formação de Adultos e Desenvolvimento Local). Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, Instituto Politécnico de Portalegre, Portalegre.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Reis, A. S., & Frota, M. G. (s.d.). *Guia básico para a elaboração do projeto de pesquisa*. Universidade Federal de Minas Gerais. Obtido de <https://www.ufmg.br/proex/cpinfo/educacao/docs/06a.pdf>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). *Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations*. SAGE.
- Roberto, L. (2021). *Teoria Comportamental – Hackman e Oldham*. Obtido de Administração Conectando conhecimentos: <https://professorluizroberto.com/16-teoria-comportamental-hackman-e-oldham/>
- Robson, C. (2011). *Real World Research: A resource for users of social research methods in applied settings*. Wiley.
- Rodrigues, M. Â. (2011). *O tratamento e análise de dados*. Escolar Editora.
- Rodrigues, M. D. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos: Estudo de Caso*. (Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing). Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Roque, M. P. (2018). *Misericórdias e conflito de jurisdições: a impugnação de deliberações das associações de religiosos*. Ordem dos Advogados.
- Rynes, Gerhart, & Minette. (2004). *The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do*. Wiley.
- Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (março de 2021). *Reflexões em torno de metodologias de investigação: recolha de dado*. UA Editora.
- Santa Casa da Misericórdia de Lamego. (2023). *Historial*. Obtido de Santa Casa da Misericórdia de Lamego: http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=26

- Santos, D. A., & Martins, F. A. (2016). *Terceiro Setor: As contribuições de uma organização sem fins lucrativos para a cidade de Marília*. (Trabalho de conclusão do Curso de Graduação em Administração). Fundação de Ensino 'Eurípides Soares da Rocha', Centro Universitário Eurípides de Marília, Brasil.
- Santos, G. Q. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS: Estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade). Universidade Fernando Pessoa.
- Santos, J. A. (2013). *Estudar, é preciso?... Humus*.
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta.
- Santos, L. C. (2007). *Tópicos sobre metodologia da pesquisa científica*. Doity.
- Santos, L. L., Alves, R. C., & Almeida, K. N. (2007, out/dez). Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. *Revista RAE*, 47(4), 59-73. Obtido de <https://www.scielo.br/j/rae/a/HSZgMMvFj6P7FkzXrJZbbd/?format=pdf&lang=pt>
- Santos, S. X. (2012). *Organização do Terceiro Setor*. EdUnP. Obtido de https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Organizacao_no_Terceiro_Setor.pdf
- Sátyro, N. G., & D'Albuquerque, R. W. (2020). O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades? *Sociedade e Cultura*, 23, 1-33. DOI: 10.5216/sec.v23i.55631
- Schneider, S., & Schmitt, C. J. (1998). *O uso do método comparativo nas ciências sociais*. *Cadernos de Sociologia*, 9, 49-87.
- Sequesseque, R. M. (2019). *Motivação para o desempenho profissional: caso de estudo*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Silva, B. M. (2022). *O papel da Instituições do Terceiro Setor na coesão social: aplicação ao concelho de Arcos de Valdevez*. (Dissertação de Dissertação do mestrado em Economia Social). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Silva, D. &. (2005). Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. *Cadernos CERU*, 2. 11. Obtido de *Cadernos Ceru*: <https://www.revistas.usp.br/ceru/article/view/75338>
- Silva, J. C. (2013). *Estratégias de liderança de um diretor escolar*. Universidade de Lisboa: Instituto de Educação. (Projeto de Mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional). Instituto de Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Silva, S., & Saraiva, M. (2012). A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na satisfação e fidelização de clientes. In *III Encontro de Tróia 2012 - Qualidade, Investigação e Desenvolvimento* (pp. 1-12). Universidade de Évora.
- Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using software in qualitative research: A step-by-step guide*. Thousand Oaks.
- Soares, P. M. (2012). *Governo de Portugal*. Obtido de Portugal.gov.pt: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os->

ministerios/ministerio-dasolidariedade-e-seguranca-social/mantenha-se- atualizado/20120202-
msss-inauguracaonovos-equipamentos-beja.aspx

- Soares, S. (2021). *Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas*. (Dissertação de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo). ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa.
- Sordi, J. O., & Azevedo, M. C. (2013, jul/set). Proposta de Artefato para Análise de Características Motivacionais do Trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(48), 427-444. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i48.1401>.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
- Teixeira, E. B. (2011). A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão*, 1(2), 177–201. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2003.2.177-201>
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vieira, T. (2015). *Os Papéis das Organizações do Terceiro Setor na resposta aos Problemas Sociais*. (Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo). Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yin, R. (2003). *Estudos de Caso: Planeamentos e Métodos*. Bookman.

Apêndice A – Inquérito usado na recolha de dados

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego

IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O presente questionário faz parte do processo de recolha de dados realizado em prol de uma dissertação de mestrado que está a ser realizada por uma aluna da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, com o seguinte tema "O impacto da motivação no contexto das organizações sociais no âmbito dos diretores e colaboradores: um estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML). O objetivo do estudo é entender o nível de motivação dos funcionários da instituição em relação a diferentes aspetos pessoais e organizacionais. As informações recolhidas serão mantidas em sigilo profissional, pelo que serão objeto de tratamento estatístico e utilizadas apenas com fins científicos, estando assegurada a confidencialidade e o anonimato de toda(os) aquela(es) que, gentilmente, aceitem colaborar. Ao aceitar responder a este questionário está, de forma voluntária e informada, a aceitar participar no estudo proposto e a fornecer e permitir a utilização dos dados obtidos, nos moldes previamente definidos.

(Em caso de alguma dúvida, suscitar esclarecimentos, apresentar observações, aceder/retificar os dados cedidos, ou consultar os resultados obtidos nesta investigação, pode contactar a investigadora através do email: ines.santos.barbara@gmail.com)

Causas Pessoais

1.	Em relação a este emprego sinto-me ...		
	Nada motivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pouco motivado	<input type="checkbox"/>	
	Motivado	<input type="checkbox"/>	
	Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>	
2.	Relativamente à minha categoria profissional sinto-me...		
	Nada motivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pouco motivado	<input type="checkbox"/>	
	Motivado	<input type="checkbox"/>	
	Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>	
3.	Ao desempenhar as funções que me foram atribuídas sinto-me...		
	Nada motivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pouco motivado	<input type="checkbox"/>	
	Motivado	<input type="checkbox"/>	
	Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>	
4.	No desempenho das minhas funções, as qualificações com as quais realizo o meu trabalho fazem-me sentir...		
	Nada motivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pouco motivado	<input type="checkbox"/>	
	Motivado	<input type="checkbox"/>	
	Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>	
5.	Com a formação oferecida pela instituição sinto-me...		
	Nada motivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pouco motivado	<input type="checkbox"/>	
	Motivado	<input type="checkbox"/>	
	Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>	
6.	Relativamente à realização das minhas funções na categoria em que estou inserido sinto-me...		
	Nada motivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pouco motivado	<input type="checkbox"/>	
	Motivado	<input type="checkbox"/>	
	Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>	

Causas Organizacionais		
7. Os benefícios que me são oferecidos pela instituição fazem-me sentir...	Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>
8. O desenvolvimento que vou fazendo a nível profissional dentro da instituição deixa-me...	Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>
9. Relativamente à missão apresentada pela instituição, esta faz-me sentir...	Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>
10. Trabalhar numa instituição tendo em mente que estou a ajudar o próximo faz-me sentir...	Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>
11. Ao realizar o serviço junto dos utentes sinto-me...	Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>
12. Se o utente tiver alguma reclamação a realizar, qual é depois o nível de motivação apresentada?	Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>
13. Depois que um utente me elogia sinto-me...	Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>
14. A instituição está empenhada em melhorar o meio local, em relação a esta informação sinto-me...	Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>
15. A probabilidade de progredir na instituição, faz-me sentir...	Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>
16. Quando trabalho em conjunto com os colegas nas tarefas sinto-me...	Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/>

<p>17. Relativamente à cooperação entre colegas sinto-me...</p> <p>Nada motivado</p> <p>Pouco motivado</p> <p>Motivado</p> <p>Plenamente motivado</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>18. Ao trabalhar em equipa sinto-me...</p> <p>Nada motivado</p> <p>Pouco motivado</p> <p>Motivado</p> <p>Plenamente motivado</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>19. Ao trabalhar sozinho sinto-me...</p> <p>Nada motivado</p> <p>Pouco motivado</p> <p>Motivado</p> <p>Plenamente motivado</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>20. As condições gerais que a instituição me oferece fazem com que me sinta...</p> <p>Nada motivado</p> <p>Pouco motivado</p> <p>Motivado</p> <p>Plenamente motivado</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>21. A qualidade dos objetos de trabalho que uso, nas funções que me são atribuídas, fazem-me sentir...</p> <p>Nada motivado</p> <p>Pouco motivado</p> <p>Motivado</p> <p>Plenamente motivado</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>22. As condições das instalações oferecidas pela instituição fazem-me sentir...</p> <p>Nada motivado</p> <p>Pouco motivado</p> <p>Motivado</p> <p>Plenamente motivado</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>23. O conforto e bem-estar que a instituição tem fazem-me sentir...</p> <p>Nada motivado</p> <p>Pouco motivado</p> <p>Motivado</p> <p>Plenamente motivado</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>24. O número de horas diárias atribuídas de trabalho fazem-me sentir...</p> <p>Nada motivado</p> <p>Pouco motivado</p> <p>Motivado</p> <p>Plenamente motivado</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>25. A quantidade de horas semanais de trabalho atribuídas fazem-me sentir...</p> <p>Nada motivado</p> <p>Pouco motivado</p> <p>Motivado</p> <p>Plenamente motivado</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>26. Com os horários de trabalho que a instituição me atribuiu sinto-me...</p> <p>Nada motivado</p> <p>Pouco motivado</p> <p>Motivado</p> <p>Plenamente motivado</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. A autonomia para a realização das minhas funções faz-me sentir... Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. A quantidade de trabalho a desempenhar faz-me sentir... Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Com a segurança que a instituição me apresenta sinto-me... Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Com a estabilidade que a organização me apresenta sinto-me... Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. A higiene do local onde trabalho faz-me sentir... Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. A maneira como os familiares dos utentes me tratam faz-me sentir... Nada motivado Pouco motivado Motivado Plenamente motivado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dados de caracterização		
33. Habilitações literárias (escolaridade) 1°- 4° anos 5°- 9° anos 10°- 12° anos Licenciatura Mestrado Doutoramento	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Idade: 18-25 anos 26-35 anos 36-50 anos 51-60 anos 61-66 anos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Estado civil: Solteiro Casado Divorciado Viúvo União de facto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>36. Gênero</p> <p>Feminino</p> <p>Masculino</p> <p>Outro</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>37. Tempo de serviço na instituição em anos:</p> <p>0 - 5 anos</p> <p>6 - 15 anos</p> <p>16 - 25 anos</p> <p>26 - 35 anos</p> <p>36 - 45 anos</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<p>38. Número de anos na atual função:</p> <p>0 - 5 anos</p> <p>6 - 15 anos</p> <p>16 - 25 anos</p> <p>26 - 35 anos</p> <p>36 - 45 anos</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Apêndice B - Email para o pedido de estágio

Realização de estudo para tese de Mestrado

Caixa de entrada x



Inês S <ines.santos.barbara@gmail.com>

para diretor-delegado ▾

Exma. Sra. Diretora Maria Teresa de Sousa;

Eu, Inês Santos Granjo, matriculada no 2º ano de Mestrado de Gestão de Organizações sociais, da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Lamego, sob orientação da professora Doutora Sandra Antunes, encontro-me a realizar um estudo acerca da motivação intitulado "O impacto da motivação no contexto das organizações sociais no âmbito dos diretores e colaboradores", para que consiga obter o título de mestre, como também, compreender melhor qual é o impacto da motivação dentro de uma organização social.

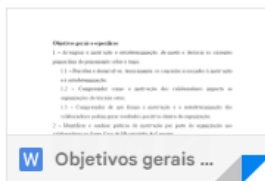
Assim, solicita-se a autorização de Vossa Excelência para realizar o estudo na Santa Casa da Misericórdia de Lamego.

Para mais informações sobre os resultados pretendidos com o estudo, envio em anexo os objetivos gerais e específicos.

Com os melhores cumprimentos,

Inês Granjo.

Um anexo • Verificado pelo Gmail ⓘ



Anexo A – Resposta da IPSS ao email enviado



Diretor Delegado <diretor-delegado@scmlamego.pt>

para mim ▾

Exma. Sra. Dra. Inês Granjo

Relativamente ao seu pedido de colaboração para o seu trabalho, solicito a seguinte informação:

- nº de questionários que pretende aplicar?
- a que categorias profissionais pretende aplicar? Que respostas sociais pretende abranger?
- cronograma de aplicação dos questionários

Aguardo resposta

Com os melhores cumprimentos,

Maria Teresa de Sousa

Diretora-Delegada

diretor-delegado@scmlamego.pt

Santa Casa da Misericórdia de Lamego

Largo Dr. João de Almeida

5100-095 Lamego

E-mail: geral@scmlamego.pt

Telf. 254 61 20 57

Fax. 254 61 45 38

-----Mensagem original-----

De: Inês S <ines.santos.barbara@gmail.com>

Enviada: 12 de julho de 2023 10:14

Para: Diretor Delegado <diretor-delegado@scmlamego.pt>

Assunto: Realização de estudo para tese de Mestrado
