



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO NUMA IPSS

João Manuel Alves Seixas

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professor Doutor Paulo Rodrigues

Versão Final

Viana do Castelo, janeiro de 2020



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO NUMA IPSS

João Manuel Alves Seixas

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professor Doutor Paulo Rodrigues

Versão Final

Viana do Castelo, janeiro de 2020

Resumo

O tema Motivação no Trabalho, um estudo de caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), despertou-nos todo o interesse tendo o intuito de aprofundar o nosso conhecimento ao nível da gestão de uma IPSS.

As organizações são compostas por pessoas que interagem entre si produzindo e partilhando sentimentos, crenças e valores. Esse emaranhado de relações vai definir a identidade da organização, a sua forma de atuar e produzir (Fiorese *et al.*, 2016; Mações, 2014). Devido ao facto, é relevante que as empresas reconheçam a importância de um quadro de profissionais motivado e implementem estratégias que vão fomentar a sua motivação (Azzi *et al.*, 2009).

Neste estudo, pretendemos efetuar uma abordagem aos processos motivacionais dentro desta organização, entender o que motiva um colaborador em querer trabalhar neste tipo de empresas e a manterem-se por vários anos. Utilizamos uma abordagem de natureza qualitativa, baseada na subjetividade do sujeito como objeto de estudo, a estratégia que vamos utilizar é o estudo de caso exploratório (Yin, 2001). Como técnica utilizamos entrevistas com perguntas abertas e flexíveis, tendo a principal função obter conteúdo para reflexão (Quivy *et al.*, 2005). Foi então definida uma amostra de 32 colaboradores num universo de 269 funcionários.

Em conclusão verificamos que as principais dimensões impulsionadoras à motivação, transmitidas pelos colaboradores, foram: o horário de trabalho e a possibilidade de acompanhar as necessidades familiares; o sentimento altruísta e reconhecimento social pela atividade; a comunicação e reconhecimento interno (como a avaliação de desempenho ou a carreira); a autonomia e a identificação com a atividade. Quanto à remuneração, é importante para a satisfação das suas necessidades, mas não é uma dimensão relevante para a motivação. Os colaboradores com uma perceção positiva do clima e políticas organizacionais, vão procurar retribuir da melhor forma possível e transmitir uma mensagem positiva da organização para o exterior.

Palavras-chaves: organização, motivação, perceção, reconhecimento, desempenho

Abstract

The theme Motivation at Work, a case study in a Private Institution of Social Solidarity (PISS), has aroused our interest in order to deepen our knowledge of the management of an PISS.

Organizations are composed of people who interact with each other, producing and sharing feelings, beliefs and values. This tangle of relationships will define the identity of the organization, its way of acting and producing (Fiorese et al., 2016; Mações, 2014). Because of this, it is relevant for companies to recognize the importance of a motivated professional framework and to implement strategies that will foster their motivation (Azzi et al., 2009).

In this study, we intend to make an approach to motivational processes within this organization, understand what motivates an employee to want to work in this type of organization and to remain for several years. We use a qualitative approach, based on the subjectivity of the subject as object of study, the strategy we will use is the exploratory case study (Yin, 2001). As a technique we use interviews with open and flexible questions, with the main function to obtain content for reflection (Quivy et al., 2005). A sample of 32 employees was defined in a universe of 269 employees.

In conclusion we found that the main propelling dimensions of motivation, transmitted by the employees, were: working hours and the possibility of accompanying family needs; the altruistic sentiment and social recognition given to their work; the communication and internal recognition (such as performance evaluation or career); autonomy and identification with the professional activity. As for remuneration, it is important for meeting employees' needs, but it is not a relevant dimension for motivation. Employees with a positive perception of climate and organizational policies, will seek to repay the best possible way and transmit a positive message from the organization to the outside.

Keywords: Organization; motivation; perception; recognition

Agradecimentos

Tendo em conta que não me é de todo possível agradecer devidamente a todas as pessoas que de alguma forma, direta ou indiretamente me apoiaram, incentivaram e tornaram possível este trabalho de investigação, neste sentido, deixo apenas algumas palavras com um profundo sentimento de gratidão.

Inicio pelo Professor Doutor Paulo Rodrigues pela orientação, disponibilidade, paciência, pelas palavras de incentivo e apoio total, assim como, pelo saber transmitido e pelas orientações dadas.

Um especial agradecimento ao Presidente da Direção da APPACDM de Viana do Castelo, Sr. Luíz Costa, representante máximo desta Associação, por ter permitido o desenvolvimento deste trabalho nesta Instituição, da qual faço parte desde 1999.

Reconheço a generosidade de todos os colaboradores e clientes, por todas as oportunidades que me foram proporcionadas, incentivando-me na minha formação académica e no meu crescimento pessoal e profissional.

Saliento o grande afeto proporcionado pelas Delegações e Unidades da APPACDM de Viana do Castelo pela disponibilidade e simpatia, sem esquecer os bons momentos vividos ao longo deste trabalho.

Sem esquecer, à minha Família, com especial destaque aos meus Pais, pelo apoio ininterrupto, pois sem eles nada disto seria possível e à pessoa que me acompanha todos os dias pela paciência, incentivo e suporte.

Para terminar, a todos os meus Amigos, aqueles que me vêm acompanhando, apoiando, aqueles que, mesmo sem pronunciar o nome, saberão quem são.

Índice Geral

1- Introdução	1
2- Enquadramento Teórico.....	3
2.1- Trabalho	3
2.1.1- Cultura e Clima Organizacional	4
2.1.2- Qualidade de Vida no Trabalho	8
2.2- Organizações	9
2.2.1- Organizações de Economia Social.....	12
2.3- Motivação	15
2.3.1- Teorias de Conteúdo	20
2.3.2- Teorias de Processo.....	26
2.3.3- Estratégias de Motivação e Teorias de Resultado	28
2.4- Liderança e Comunicação	30
2.5- Recompensas e Reconhecimento	31
3- Enquadramento Institucional.....	35
4- Questões de Investigação.....	38
5- Objetivos e Metodologia.....	41
5.1- Objetivos Gerais e Específicos	41
5.2- Perceção	42
5.3- Metodologia.....	43
6- Análise e Discussão de Dados	48
6.1- Caracterização Individual.....	48
6.2- Formação e Experiência Profissional	48
6.3- Emprego.....	50
6.4- Remunerações.....	57
6.5- Relacionamentos e Comunicação	61
6.6- Expetativas de Futuro	64
6.7- Avaliação de Desempenho	68

7- Conclusão.....	70
Referências Bibliográficas	78
Apêndice.....	84

1. Introdução

O tema Motivação no Trabalho, um estudo de caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), mais concretamente numa IPSS localizada no distrito de Viana do Castelo, despertou-nos todo o interesse tendo o intuito de aprofundar o nosso conhecimento ao nível da gestão de uma IPSS, assim como Assistente Social a exercer funções numa IPSS. Sendo uma organização sem fins lucrativos, perceber o que motiva um colaborador a trabalhar numa organização sem fins lucrativos, salientando a importância do papel do colaborador para o sucesso de uma organização.

O sucesso de uma organização depende e muito de uma liderança segura e assertiva, de uma boa comunicação e da motivação dos seus colaboradores, estando estes três fatores interligados entre si (Mações, 2017). Tendo como referência estes três indicadores, vamos-nos debruçar essencialmente na motivação dos colaboradores.

De um modo geral a motivação é apontada como um estado de espírito que leva o sujeito a comportar-se de uma determinada forma. No exercício de uma atividade profissional supõem-se que produz mais e com mais afinco, representando melhores resultados para uma organização (Azzi *et al*, 2009).

Devido ao facto, é relevante que as empresas reconheçam a importância de um quadro de profissionais motivado e implementem estratégias que vão fomentar a motivação dos seus colaboradores, para tal as organizações têm de conhecer os seus funcionários (Azzi *et al.*, 2009).

A motivação dos colaboradores de uma organização, empresa ou instituição tem vindo a ser um tema de grande reflexão na área de gestão. Profissionais de Recursos Humanos e Gestores têm dado mais atenção à motivação, sendo um ponto fulcral para o sucesso de uma organização, por outro lado, o bem-estar dos colaboradores no exercício da sua atividade é também um tema importante a ter em atenção, apesar de serem temáticas abordadas por outras áreas das Ciências Sociais e pouco abordada numa ótica da Gestão das Organizações (Silva & Kaulfuss, 2015).

Gestão é reconhecidamente uma das mais recentes áreas das ciências sociais, foi durante os anos 80 que se destacou da economia muito devido às necessidades das organizações e às problemáticas que enfrentavam, como a globalização e a forte concorrência “além-fronteiras” (Mações, 2017).

Fazendo referência a Tamayo *et al.* (2003), a crescente complexidade registada nas mais diversas organizações, os novos métodos de produção cada vez mais competitivos e impiedosos faz com que cada vez mais haja uma necessidade de valorizar os colaboradores criando condições para que se maximize o seu desempenho e a sua satisfação.

Röhlich (2012) sugere que a motivação está intimamente ligada à automotivação, são os próprios colaboradores que vão criar motivação dentro deles, cabendo aos gestores ou responsáveis criar condições para que os colaboradores se possam motivar de uma forma sustentável.

O mais complicado de uma boa gestão numa organização não é o saber pôr em prática o conhecimento técnico, a melhor utilização dos recursos ou ter uma excelente visão de oportunidades, mas sim gerir e *“cuidar da parte humana”* (Mações, 2014, p. 27).

“Gerir é obter resultados através das pessoas, conseguindo que os trabalhadores se encontrem motivados e satisfeitos” (Mações, 2014, p. 28).

Um quadro de pessoal motivado, com o apoio e incentivo adequado, permite edificar uma imagem competente e eficiente de uma organização, assim como dos seus colaboradores, com impacto na sua performance (Machado *et al.*, 2011).

Apesar do que já foi referido, é notório uma forte relação entre motivação e recompensa, como incentivo a uma prática eficiente. Podendo esta recompensa passar pela prática de uma gestão de progressão de carreira, como pelo reconhecimento através de uma avaliação de desempenho eficaz e assertiva valorizando os pontos fortes do colaborador (Caroço *et al.*, 2012).

Como referido em cima, com este trabalho de investigação pretende-se realizar uma pesquisa sobre a motivação dos colaboradores de uma IPSS, a IPSS que vamos utilizar como modelo de estudo, isto com a devida autorização, é a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Viana do Castelo. A APPACDM de Viana do Castelo é uma IPSS implementada em vários concelhos do distrito de Viana do Castelo. Desta forma pretendemos efetuar uma abordagem aos processos de motivação dentro desta organização, sendo uma organização sem fins lucrativos, entender o que motiva um colaborador em querer trabalhar neste tipo de organização e a manter-se por vários anos.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Trabalho

Não podemos falar de motivação no trabalho sem antes abordarmos o seu conceito base, o trabalho.

O trabalho tal como conhecemos hoje sofreu grandes transformações ao longo dos tempos, foi com a *Revolução Industrial* que o trabalho sofreu a sua maior transformação, apresentando um grande custo ao nível dos recursos humanos. Desde então houve uma necessidade de baixar esse elevado custo, procurando incessantemente novas estratégias para o reduzir (Pilatti, 2012).

Até ao século XIX, a capacidade de trabalho de um indivíduo não era sinónimo de um salário, por outro lado, quando existia uma remuneração pelo trabalho ou serviço prestado não era garantia de um nível de vida digno (Pereira, 1999). Até então as punições e os castigos eram encarados como método mais relevante para motivar as pessoas, para além de serem castigadas física e psicologicamente também eram punidas financeiramente (Azzi *et al.*, 2009).

Já no final do século XIX ficou marcado por um grande desenvolvimento económico e de novas formas de pensar a produção de bens, ficando conhecido como *Revolução Industrial*. O grande dilema era organizar de uma forma eficaz todos os fatores de produção, com este quesito surgem os primeiros grandes pensadores da teoria clássica como Frederick Taylor (1856-1915) que, entre outros aspetos, reforçava a importância da pessoa certa no lugar certo e a promoção de incentivos aos trabalhadores. De seguida Frank Gilbreth (1868-1924) e Lillian Gilbreth (1878-1972) vieram refinar a teoria do seu antecessor como a divisão do trabalho em tarefas simplificadas, já Henry Gantt (1861-1919) veio introduzir uma remuneração fixa e bonos de produção. Henri Fayol (1841-1925) contribuiu com a divisão da administração em: planeamento, organização, comando, coordenação e controlo. Não se diferenciando muito das funções do gestor de hoje. Mary Parker Follett (1868-1933) surgiu com a envolvimento do colaborador nos processos de decisão, tendo como modelo o facto de ser o próprio a melhor conhecer o seu posto de trabalho. Podemos também constatar uma cada vez maior sensibilização para a humanização do trabalho ao longo dos tempos com grandes benefícios para ambas as partes (Mações, 2014).

No entanto, com a globalização dos mercados a par das crises económicas registadas nos últimos anos, tem vindo a verificar-se uma grande turbulência na sociedade em que vivemos com constantes alterações e evoluções nos métodos de produção, produzir mais com o mínimo de recursos. Assim como alterações registadas ao nível da legislação laboral que vem causar alguma instabilidade no trabalho com impacto na vida das pessoas (Vilas Boas *et al.*, 2011).

O trabalho não é uma entidade, mas antes uma correlação entre tarefas, responsabilidades, interações, papéis, recompensas e motivações. É uma atividade desempenhada por um indivíduo onde é permitido sentir-se responsável pela sua dedicação e pelos resultados, quer sejam positivos ou negativos, em virtude do seu esforço (Rojot *et al.*, 2013).

Segundo Rojot *et al.* (2009), uma atividade direcionada para a organização não se limita apenas ao desempenho de um papel esperado ou a comportamentos formais, mas também a comportamentos de cidadania como o estabelecimento de uma relação de interajuda, solidária e a um espírito de voluntariado.

O trabalho ou emprego tem uma enorme importância para as pessoas, com um forte impacto ao nível emocional, na realização pessoal e social, com grande reflexo na sua inclusão na sociedade ou comunidade em que está inserido através das oportunidades que lhe proporciona e no acesso aos bens de consumo (Mações, 2014; Tamayo *et al.*, 2015).

De salientar, além do sentimento de utilidade e integração, um dos principais motivos que move um indivíduo a procurar um emprego é a remuneração ou salário que auferir pela atividade desempenhada. Segundo Silva (2013) este é o principal indicador na procura ou troca de emprego, permitindo ostentar um nível de vida adequado e desejado através da satisfação das principais necessidades.

Visto isto, o trabalho é sinónimo de uma troca, esta troca pode ser económica ou social. A troca económica refere-se a uma troca direta e tangível dentro de uma relação formal, já a troca social é menos tangível e mais abstrata, assente numa relação de confiança mútua e aberta. Na relação de confiança pressupõe uma troca, assumindo que o outro vai ter um comportamento de reciprocidade, esta relação constrói-se através de pequenas trocas (Rojot *et al.*, 2009).

Antes de refletirmos sobre em que consistem as organizações e as organizações de economia social, vamos fazer uma pequena abordagem à conceção de cultura e clima organizacional e ao conceito de qualidade de vida no trabalho.

2.1.1 Cultura e Clima Organizacional

As organizações são compostas por pessoas que interagem entre si produzindo e partilhando sentimentos, crenças e valores. Esse emaranhado de relações vai definir a identidade da organização, a forma de ser, envolver, atender e produzir. Tal como as pessoas, todas as organizações têm uma cultura e identidade própria que as torna únicas e distingue das demais, a isto chamamos de cultura organizacional (Fiorese *et al.*, 2016; Mações, 2014).

A cultura organizacional é um sistema de crenças, pensamentos e valores partilhados que vão influenciar o comportamento dos de mais, a sua constante reprodução leva a

comportamentos partilhados e aceites pelos colaboradores de uma empresa e começa desta forma a desenhar-se a cultura de uma organização (Rojot *et al.*, 2013; Mações, 2014).

É através da perceção dos seus colaboradores que é determinada substancialmente as crenças, mitos, valores e condutas que compõe a cultura de uma organização, em geral inclui um sistema de significados partilhados entre os seus membros (Estrada *et al.*, 2009).

Os elementos que compõem a cultura organizacional são (Estrada *et al.*, 2009):

Identidade: refere-se à identificação com a organização, o trabalho, as funções.

Grupo: se as atividades são organizadas e realizadas em grupo ou de uma forma individualizada.

Perfil de decisão: se as decisões priorizam as atividades ou os recursos humanos.

Integração: se o trabalho é executado de uma forma coordenada ou independente.

Controle: se há uma tendência à regulação excessiva ou orientada para o autocontrole.

Tolerância ao risco: se a criatividade, a iniciativa e a inovação são incentivados e reforçados.

Crítérios de recompensa: baseados no desempenho, antiguidade, favoritismo, entre outros.

Tolerância ao conflito: se o conflito funcional é promovido ou não como elemento de desenvolvimento organizacional.

Foco: se a gestão é orientada para o exterior ou interior da organização.

Os novos colaboradores aquando da sua admissão é de extrema importância que conheçam e se identifiquem com a cultura da organização, essa cultura pode ser transmitida por diversas formas como (Siqueira *et al.*, 2015):

Histórias: a partilha de ocorrências ou acontecimentos que envolvam os diversos atores de uma organização e as suas atitudes perante essas ocorrências. Essas ocorrências são partilhadas por todos, representando o presente e o passado, justificando as práticas e atitudes legitimadas.

Rituais: são rotinas ou sequencias de comportamentos repetidos que vêm reforçar os valores fundamentais da empresa como as metas, entre outros.

Símbolos Materiais: refere-se à aparência da instituição, as instalações, os materiais, as regalias concedidas são símbolos materiais da cultura organizacional.

Linguagem: alude à linguagem aplicada como alguns termos aplicados em determinadas organizações para descrever a sua envolvência. É um elemento de coesão alusivo a uma cultura ou subcultura.

Fazendo referência a Siqueira *et al.* (2015), não existe uma cultura organizacional correta ou errada, positiva ou negativa, cada empresa tem a sua própria cultura.

Os gestores e/ou fundadores de uma organização têm uma forte influência na sua cultura, a postura e o perfil do líder vai exercer uma forte influência no comportamento dos colaboradores (Fiorese *et al.*, 2016).

Como já referido a cultura é consolidada através da constante reprodução de interações do quotidiano, como consequência, a cultura e clima organizacional constituem uma componente essencial para o incentivo e impulso à produtividade laboral (Estrada *et al.*, 2009; Rojot *et al.*, 2013).

O clima organizacional é resultado da cultura organizacional e dos seus aspetos positivos e/ou negativos como os conflitos. Devido ao facto, o clima organizacional ou ambiente laboral é de extrema vitalidade para a empresa e cada vez mais é uma exigência dos seus colaboradores com o objetivo de obter um ambiente favorável ao desempenho das suas funções e tarefas (Fiorese *et al.*, 2016).

Tal como já referido, o clima organizacional é fundamental para o êxito de uma organização, é onde se desenrola o processo de socialização, de partilha de conhecimento e cultura (Estrada *et al.*, 2009).

O processo de socialização organizacional verifica-se quando as normas, valores e conteúdos essenciais ao clima e cultura são transmitidos aos novos membros. Este processo consiste em duas fases: inicialmente o novo colaborador passa por um processo de adaptação e ensaio onde absorve os elementos fundamentais à cultura organizacional; posteriormente o novo colaborador começa a transferir as suas próprias normas e valores à cultura organizacional (Estrada *et al.*, 2009).

Se observarmos com atenção uma empresa podemos observar um microambiente aberto e limitado no espaço e tempo, dividido por áreas de trabalho, atividades e por atores com diferentes papéis (Estrada *et al.*, 2009).

O clima organizacional refere-se à influência do ambiente laboral nos comportamentos dos indivíduos, mais concretamente ao seu estado de espírito e ânimo num determinado período. Recai essencialmente na forma como percebem o ambiente laboral e nas perceções partilhadas. As perceções partilhadas desenvolvem-se através da interação com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais (Fiorese *et al.*, 2016).

O ambiente laboral decompõe-se em três dimensões (Estrada *et al.*, 2009):

Geral: é constituído por aspetos económicos, tecnológicos, sociais e legais com influência na estratégia e na gestão da organização a longo prazo.

Operacional: centra-se no trabalho, nos clientes e nos fornecedores com influência direta na organização.

Interno: abrange o total de forças que atuam dentro da organização e que têm influência no desempenho, ao contrário das dimensões anteriores, esta orienta-se para o seu interior.

O clima organizacional oferece uma visão geral da organização, refere-se ao seu ambiente interno, decompondo-se nas seguintes componentes (Estrada *et al.*, 2009):

Ambiente físico: refere-se ao espaço físico, as instalações, os equipamentos, a temperatura, a estética do espaço, entre outros.

Caraterísticas estruturais: alude à dimensão e tamanho da organização, à estrutura hierárquica, ao estilo de gestão, entre outros.

Ambiente social: envolve as relações, o companheirismo, o trabalho em equipa, os conflitos, entre outros.

Características pessoais: foca-se no sujeito, nas suas aptidões e atitudes, as motivações e expetativas, entre outras.

Comportamento organizacional: refere-se a aspetos como a produtividade, a rotatividade, a satisfação com o trabalho, o nível de tenção, entre outros.

O conjunto destas componentes vai moldar o clima organizacional, por seu lado é produto da perceção dos seus colaboradores e da interação com as características das pessoas e da organização (Estrada *et al.*, 2009).

Para Chiavenato (2010) in Siqueira *et al.* (2015), o clima organizacional é saudável e estimulante quando faculta a satisfação das necessidades pessoais dos seus elementos, estimulando a moral interna. Como tal as organizações precisam observar e acompanhar de perto o ambiente laboral, não adianta inovar ou investir em novas tecnologias se não houver condições de as por em prática. De realçar, a qualidade de vida no trabalho tem uma enorme influência no clima e na cultura organizacional, se for satisfeita o clima e cultura vai ser favorável.

Antes de avaliarmos as condicionantes que vão influenciar o Clima e a Cultura de uma instituição, temos, antes de mais, de perceber os seus valores, hábitos e crenças (Siqueira *et al.*, 2015).

A perceção do clima organizacional por parte dos seus elementos vai-se difundir nos clientes. Um colaborador que sinta um ambiente positivo vai transmitir uma mensagem positiva e procura retribuir da melhor forma possível (Fiorese *et al.*, 2016).

Um clima organizacional adequado e uma cultura coletiva avançada facilita o favorecimento de um compromisso com a organização, indo além dos interesses pessoais, contribui para o desenvolvimento e eficiência da organização, com reflexos na qualidade de vida no trabalho. Com isto gera-se uma estabilidade social, os indivíduos sentem-se confortáveis com o seu trabalho e como consequência são mais produtivos (Estrada *et al.*, 2009).

2.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Dando continuidade ao conceito anterior e como já referido, desde o início da *Revolução Industrial* com as precárias condições de trabalho como pano de fundo, o trabalho tem vindo a tornar-se mais humanizado, investindo e muito na felicidade, segurança e bem-estar do colaborador no exercício da sua atividade em detrimento de recompensas ou compensações viradas para o desempenho (Pilatti, 2012; Tamayo *et al.*, 2015).

Desta forma, com a evolução do trabalho e as exigências a ele inerentes, surgiu o conceito de “Qualidade de Vida no Trabalho” (QVT), este conceito apresentou um avanço na forma como é encarado o trabalho e os métodos de produção, sendo um conceito com um grande vínculo à “Qualidade de Vida” (QV). A QVT centra-se essencialmente na valorização do sujeito, no seu desenvolvimento pessoal e profissional, centrando-se fundamentalmente na satisfação do colaborador no exercício da sua profissão. Hoje QVT tornou-se num direito para quem tem um emprego (Pilatti, 2012).

Chiavenato (2004) in Fiorese *et al.* (2016) indica que QVT alude ao bem-estar e à saúde dos trabalhadores no desempenho das suas funções. Tem por base aspetos físicos, psicológicos e ambientais inerentes ao local de trabalho. Para obter elevados níveis produtividade e de qualidade, as empresas precisam de colaboradores que se sintam motivados e participativos nos processos de produção e sejam adequadamente recompensados pelo seu empenho. De realçar, a competitividade organizacional tem por base a produtividade e a qualidade.

QVT divide-se em dois fatores, o primeiro fator recai sobre “*aspetos subjetivos associados aos sentimentos e à satisfação com o trabalho*”, já o segundo fator está associado ao espaço físico, aos equipamentos, tecnologia e ao ambiente laboral (Silva, 2013, p. 331).

O bem-estar físico e emocional do colaborador, vai ter um forte impacto na sua produtividade e motivação. Ao que se refere ao “mal-estar”, este é encarado por representações mentais negativas concebidas pelo colaborador partindo da forma como encara a sua atividade e o ambiente organizacional (Andrade & Veiga, 2012).

O ambiente laboral onde o colaborador desempenha a sua atividade tem também um forte impacto na motivação. Um espaço físico seguro, confortável, higienizado com as devidas condições e ferramentas vai permitir o desempenho de uma atividade com melhor eficiência (Silva *et al.*, 2015).

Por assim dizer, QVT resulta nas avaliações positivas do sujeito sobre o “*ambiente laboral, contemplando componentes cognitivos, afetivos, motivacionais e comportamentais dos indivíduos*”. (Silva, 2013, p. 331).

As pessoas atribuem uma elevada importância à forma como são encaradas pelas chefias e entidades empregadoras, tendo em conta que pretendem ver satisfeitas várias

necessidades, como económicas e morais com influência no seu comportamento (Rojot *et al.*, 2013).

Para Paz (2004) in Silva (2013), o bem-estar advém de os colaboradores verem as suas necessidades e desejos satisfeitos a partir do papel que desempenham numa organização, manifesto posteriormente através de sentimentos.

A QVT pode ser decomposto em oito dimensões tendo por base dois fatores já mencionados: salário; oportunidades de desenvolvimento; a natureza da tarefa; o relacionamento interpessoal; condições físicas do ambiente laboral; equilíbrio entre trabalho e família; imagem da organização; e princípios constitucionais (Pilatti, 2012). Já Rojot *et al.* (2009), refere que as condições de trabalho, a autodeterminação, uma comunicação ajustada e a clareza do papel a assumir desenvolvem sentimentos positivos como alegria, orgulho e gratidão.

Para terminar este conceito, de igual modo como um sujeito percebe e idealiza a QV não ser exatamente igual à percepção de um outro indivíduo, o ideal de QVT é também diferente de sujeito para sujeito, quer isto dizer, a QVT tem em conta fatores pessoais e culturais, assim como as transformações ocorridas no mercado de trabalho e a instabilidade verificada nos últimos anos, influenciando a satisfação do sujeito (Pilatti, 2012).

Ao abordarmos os conceitos de trabalho, as condições, o planeamento e a sua gestão estamos indiretamente a referir-nos às organizações, instituições ou empresas, estando estas dimensões intimamente correlacionados entre si. Para melhor entender as organizações iremos de seguida aprofundar esta temática.

2.2 Organizações

O termo organização tem origem na combinação dos vocábulos “órgão” e “trabalho”. Os Romanos referiam-se a uma “*boa organização*” como “*boa saúde*”, quer isto dizer, como uma conexão e bom funcionamento entre os órgãos. Mais tarde, Engels (1820-1895) in Rojot *et al.* (2013, p. 42), aborda a organização como uma “*organização social*” indo à origem do termo: “*vivo*” e “*orgânico*”, como uma atividade social e coletiva.

A partir do final do sec. XIX, como referido anteriormente, registaram-se profundas mudanças nas organizações e nos processos de produção através do desenvolvimento tecnológico, passando de pequenas unidades artesanais e familiares a complexos sistemas de produção. Verificou-se um proliferar de empresas onde predomina uma divisão do trabalho e das funções, evoluindo até os dias de hoje, tendo como cenário a globalização e um mercado cada vez mais competitivo onde predominam as reestruturações e fusões entre empresas (Silva, 2013).

Com as organizações ou empresas surge a gestão e o processo de planear e coordenar atividades como o controlo dos recursos e bens produzidos. Toda e qualquer organização tem uma finalidade ou responsabilidade em transformar os seus recursos em bens e serviços. Na

sua essência detêm diferentes objetivos como gerar o máximo de lucro possível ou serem sem fins lucrativos (Mações, 2014, Tamayo *et al.*, 2015).

São uma estrutura ou sistema complexo, constituído por pessoas ou grupos de colaboradores, com um vasto leque de interesses e poderes que interagem entre si através do desempenho de uma atividade previamente definida. Composta por uma diversidade de personalidades, responsabilidades, experiências, competências e funções, é a interação ou interdependência entre as pessoas que compõem a organização gerando ação, sem as quais não era possível tomar decisões nem executar tarefas. Cabendo à figura do gestor fazer a gestão dos seus recursos (Rojot *et al.*, 2013; Tamayo *et al.*, 2015; Dimas & Lourenço 2011).

Como refere Mações (2017, p. 15), *“As organizações existem para alcançar objetivos, mas para funcionar precisam de pessoas.”*

A constante reprodução de interações do quotidiano, crenças e pensamentos podem tornar-se em comportamentos partilhados e aceites pelos colaboradores de uma empresa e começar a desenhar-se uma cultura ou cultura organizacional (Rojot *et al.*, 2013).

Toda a organização tem uma cultura própria que lhe atribui uma identidade, a cultura organizacional é um sistema de crenças e valores partilhados por quem a compõe, influenciando o comportamento dos de mais (Mações, 2014).

Como referido anteriormente, as empresas para operarem necessitam de pessoas, sendo elas imprescindíveis. O seu êxito está intimamente associado à *“satisfação das necessidades, desejos e ambições”* dos seus colaboradores. A grande problemática prende-se pela complexidade das pessoas, com comportamentos e atitudes difíceis de prever e controlar, cabendo ao gestor conciliar o interesse da organização com os interesses dos seus colaboradores no caminho do sucesso (Mações, 2017; Mações, 2014, p. 274).

Uma organização é composta por três sistemas: *“um sistema ‘orgânico’ que integra os processos de produção”*, *“um sistema ‘moral’ que motiva e satisfaz as necessidades dos trabalhadores”*; e *“um sistema ‘comercial’ que procura manter a empresa através da gestão financeira”*. Cabendo aos gestores dirigir ou harmonizar estes três sistemas (Rojot *et al.*, 2013, p. 34).

Quanto à gestão de uma organização, os conhecimentos abordados em gestão são universais, aplicando-se em todo tipo de empresas ou instituições, quer sejam pequenas ou grandes, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos (Mações, 2017).

Ao que se refere ao valor da empresa, nos dias de hoje valoriza-se cada vez menos os valores tangíveis e mais os valores intangíveis como a competência e motivação dos recursos humanos, a imagem, entre outros (Mações, 2017).

Fazendo uma alusão a T. Ruão (1999) os colaboradores de uma organização são um recurso importante para o seu bom desempenho ou mais concretamente para a sua performance, comparável a uma qualquer área de negócio ou atuação de uma empresa. Tal

como indica Azêdo & Alves (2013) o potencial humano é considerado como um dos recursos primordiais dentro de uma organização, são estes fundamentais para o seu sucesso. Mencionando Lisboa (2012), são os recursos humanos que tornam uma organização única e diferenciável das demais, as restantes áreas são facilmente reproduzidas, por este facto, os recursos humanos representam uma vantagem competitiva sustentável.

É cada vez mais primordial para a sustentabilidade de uma organização a implementação e desenvolvimento de um trabalho em equipa sólido e coeso (Tamayo *et al.*, 2015).

A estrutura organizacional de uma instituição é composta por setores de trabalho com responsabilidades e características próprias, como crenças, interesses e motivações. Numa organização os programas de incentivo e motivação são tendencialmente direcionados ao grupo em geral esquecendo por vezes a subjetividade de cada colaborador, grupo ou equipa de trabalho (Tamayo *et al.*, 2015).

Um fator vital à sobrevivência de uma organização é a comunicação, quer seja internamente como externamente. Uma forma assertiva e eficaz de comunicação temos a conceção da **missão**, **visão**, **valores** e **objetivos** de uma organização.

A **missão** faz referencia à identidade da organização, descreve de uma forma sucinta e prática o que faz e porque o faz. Já a **visão** retrata também de uma forma sucinta o futuro da empresa, o que pertence atingir. Por fim os **valores** ou principais motivações da organização. De uma forma resumida e simples (quanto mais simples mais fácil a interpretação e identificação), são indicadores de desafio, inspiração e orientação dos colaboradores (internamente), como dos clientes, investidores ou financiadores (externamente) (Röhrich, 2012).

Já os **objetivos** de uma organização devem estar em sintonia com a missão, visão e valores, é de extrema importância no sentido de passar uma mensagem de coerência dentro da organização. Os objetivos devem ser realistas, mensuráveis e atingíveis a um prazo concreto (Röhrich, 2012).

Para Röhrich (2012, p. 14), “*onde há significado, surge motivação*”, o significado ou sentido que atribuímos a uma tarefa é um suporte para a promoção da motivação. Ao entendermos o sentido de uma ação vamos desempenhar essa ação da melhor forma e com maior motivação.

Uma instituição com uma boa comunicação interna e uma boa imagem para o exterior é sinonimo de prestígio com grande impacto na motivação dos colaboradores através do status por trabalhar numa empresa de prestígio (Röhrich, 2012).

Uma organização pode ter uma estratégia correta e uma estrutura organizacional alinhada com à estratégia e não obter resultados positivos se o seu quadro de pessoal não estiver motivado para atingir um desempenho desejado. Dai a importância de os gestores conhecerem e dominarem as formas de motivar os colaboradores de uma organização (Mações, 2017).

A relação entre a organização e o indivíduo aduz às suas condições e exigências para a sua interação, no entanto ambos possuem recursos para o bom funcionamento e sucesso da empresa, assim como para a realização pessoal, quer isto dizer, têm objetivos em comum (Tamayo *et al.*, 2015). Ainda dentro da relação entre colaborador e organização, a falta de alternativas de emprego ou, por outro lado, regalias e vantagens acima da média pode levar a um sentimento de dependência ou mesmo levar o colaborador a sentir-se refém da organização (Rojot *et al.*, 2009).

Antes de terminar este ponto é importante realçar que as organizações têm o dever moral de salvaguardar os direitos dos seus colaboradores, como remunerações justas, um ambiente seguro e saudável e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional (Mações, 2014).

De seguida vamos abordar as organizações de economia social, entre elas as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Sendo elas organizações sem fins lucrativos, entender quais as diferenças para com as organizações cujo objetivo é aumentar o lucro.

2.2.1 Organizações de Economia Social

Tendo em conta a diversidade de organizações, vamo-nos focar nas empresas de economia social ou IPSS's, destacando-se pelo seu carácter social, têm por base valores éticos de cariz solidário, democrático e humanista na sua essência. São organizações que se focam na resolução de um problema social, ambiental e ou económico, investindo os seus recursos fundamentalmente no desenvolvimento humano (Yunus, 2011; Garrido, 2018).

Por outras palavras, o grande foco das IPSS's recai sobre a implementação e defesa dos direitos sociais, direitos estes nasceram com os movimentos operários nos países europeus mais desenvolvidos (Pereira, 1999).

As IPSS's como todas as organizações devem ser autossuficientes, produzindo lucro suficiente para fazer face às despesas e reinvestir na sua expansão (Yunus, 2011).

“A Lei de Bases da Economia Social postula que as entidades devem ter um funcionamento democrático; é dos órgãos sociais autónomos que emana a primeira instância de acompanhamento e fiscalização das organizações” (Garrido, 2018, p. 59).

Apesar de estarem inseridas numa lógica de economia de mercado são distintas das organizações “capitalistas”, neste último caso o poder pertence aos acionistas e têm como objetivo maximizar os “capitais” através da produção de bens e serviços, já as IPSS o poder pertence aos associados e os “capitais” são usados na produção de serviços socialmente úteis ou de interesse geral (Garrido, 2018).

As IPSS são uma organização multissecular que faz parte da realidade portuguesa, as quais podemos encontrar espalhadas por todo o país e com distintas missões. Na idade média

estas organizações eram essencialmente de cariz religioso ou laico, apesar da sua natureza comunitária e associativa não havia uma liberdade de associação. Já as organizações de economia social, como os movimentos mutualistas, tiveram grande desenvolvimento nomeadamente a partir da sua legislação em 1867, por altura do primeiro Código Civil português (Garrido, 2018; Sousa *et al.*, 2012).

Em Portugal, com o surgimento do movimento mutualista registaram-se vários congressos nacionais entre 1865 e 1916, destes congressos surgiram as Ligas Regionais e a Federação Nacional das Associações de Socorros Mútuos, assim como alterações ao enquadramento legal sobre as bases do mutualismo, o Estado intervinha apenas para fiscalizar sem efetuar qualquer apoio financeiro (Pereira, 1999).

Por altura do surgimento do Estado Providência, primeiras décadas do século XX, era visível dois sistemas com objetivos semelhantes, um de iniciativa privada ou movimento mutualista, com grande expansão até à 1ª Grande Guerra, que vieram substituir as antigas corporações e irmandades de cariz solidário, este movimento ou associações eram de caráter voluntário ou por iniciativa patronal. O outro sistema, de âmbito público, tínhamos os seguros obrigatórios (surgindo no seio das associações mutualista) articulavam com a intervenção do Estado (Pereira, 1999).

No entanto, antes de 1910 a intervenção social do Estado era diminuta ou quase nula, os acidentes de trabalho eram avaliados à luz do Código Civil, por se darem em espaço privado, na empresa, o Estado desresponsabilizava-se. A partir de 1919 deu-se início ao sistema de segurança social (Pereira, 1999).

Por esta altura era visível dois planos de proteção social, a assistência social pública e o Estado de Providência, a diferença entre estes dois sistemas recaí quanto ao seu objetivo. A assistência social pública destina-se ao apoio dos mais desfavorecidos quando a própria família não consegue apoiar, o Estado Providência foca-se apenas no apoio à classe trabalhadora e no apoio às situações de privação no acesso a um emprego remunerado por motivo definitivo ou temporário, no auxílio na doença ou na assistência médica (Pereira, 1999).

As organizações de economia social sofreram um abrandamento ou sendo mesmo censuradas durante a vigência do regime totalitário do “Estado Novo” (1933-1974), eram encaradas como uma ameaça à ordem pública e à paz social, deste modo, todo o tipo de organizações de cariz associativo eram proibidas (Garrido, 2018; Sousa *et al.*, 2012).

No início dos anos 70 verificou um impulsionamento de organizações de economia social por toda a Europa, estas organizações tinham como objetivo satisfazer uma necessidade ou uma lacuna social, substituindo os serviços públicos. Em Portugal a partir de meados dos anos 70 também seguiu a tendência europeia, nos anos 90 já havia uma vasta rede de organizações de economia social ou IPSS's que veem substituir o Estado na sua responsabilidade (Garrido, 2018).

Por outro lado, estão parcialmente dependentes do Estado, articulando a sua atividade com a Segurança Social através de legislação, de acordos de cooperação e contratualização de verbas para o seu funcionamento. Ao regular e participar a sua atividade vem permitir chegar onde o próprio Estado não consegue chegar (Garrido, 2018; Sousa *et al.*, 2012).

Como já referido, as IPSS's têm como principal intuito proporcionar uma equidade social, quer no acompanhamento como a encontrar uma solução que vá reduzir impacto de uma problemática na sociedade ou na vida de um sujeito (Sousa *et al.*, 2012).

De salientar, uma IPSS tem uma gestão e identidade própria, sendo independente do papel do Estado. No entanto a sua fonte primária de financiamento é o Estado, este financiamento é estabelecido através de acordos de cooperação celebrados com a Segurança Social onde vêm comprometer as instituições a prestar um serviço de apoio social à população em instalações próprias. Como os recursos do Estado são escassos o seu financiamento fica aquém das reais necessidades de uma IPSS, para além disto estão suscetíveis aos cortes orçamentais do Estado. Desta forma cabe o desafio de encontrar outras fontes de financiamento que permitam a sua sustentabilidade económico-financeira, permitindo desta forma não depender na totalidade do Estado, isto apesar de estar a prestar um serviço de utilidade pública (Sousa *et al.*, 2012; Garrido, 2018).

Outras fontes de financiamento das IPSS temos a participação familiar (legislada pela Segurança Social, é apurada tendo por base os rendimentos e despesas do agregado do cliente)¹, as quotas dos associados e os donativos. Uma forma de autofinanciamento é o envolvimento da sociedade civil através da sensibilização e divulgação da missão ou atuação da organização (Garrido, 2018; Sousa *et al.*, 2012).

As IPSS's são organizações ou empresas do 3º sector com origem na sociedade, sendo o 1º sector o Sector Público ou Estado e o 2º sector o privado (Sousa *et al.*, 2012).

Mações (2014) faz referência ao empreendedorismo social como promotor de novos modelos de negócio que vão de encontro com as necessidades sociais, em que as respostas existentes quer públicas ou privadas, por vários motivos, quer políticos ou burocráticos, não são satisfeitas. Regem-se essencialmente pela criatividade e a capacidade de negócio para obter lucro e garantir a sustentabilidade, como exemplo temos o microcrédito.

Como refere Muhammad Yunus (2011), o interesse pessoal e a procura do lucro justificam muitos comportamentos altruístas ou egocêntricos, se o único foco fosse o lucro não existiriam organização sem fins lucrativos, fundações ou organizações de beneficência como

¹ Circular Normativa nº 4 Orientação Técnica da Segurança Social 16-12-2014. Web: <http://www.seg-social.pt/documents/10152/7002195/COT+4+2014.pdf>

museus, escolas, hospitais, centros comunitários em que o lucro monetário é diminuto ou quase nulo.

Para terminar este ponto, as IPSS's têm um papel fundamental na sociedade através da concessão de redes de apoio materno-infantil, na criação de creches, estruturas de apoio à infância e juventude, no apoio e integração das pessoas com dificuldades intelectuais e desenvolvimentais, como no apoio ao envelhecimento saudável (Garrido, 2018).

Visto isto, após abordar e compreender conceitos como o trabalho e a organização, componente base ao tema em estudo, vamos agora debruçarmo-nos no conceito principal deste trabalho de investigação, a motivação e todas as suas dimensões.

2.3 Motivação

O termo motivação tem origem no latim "*movere*", tem como significado mover ou, focando-nos na temática abordada, leva-nos a dar atenção às forças externas e internas que envolvem o indivíduo e a sua disponibilidade em aplicar um nível acrescido de esforço numa atividade em virtude dos objetivos delineados por uma organização, como os objetivos pessoais de autovalorização e promoção. O esforço é constituído pela combinação da energia física, intelectual e mental (Silva *et al.*, 2015; Rojot *et al.*, 2013). De realçar, este esforço nem sempre vai de encontro aos objetivos concretos das organizações, cabendo ao gestor direccionar e consciencializar esta energia aplicada em direção dos reais objetivos (Maçães, 2017).

De um modo geral a motivação é apontada como um estado de espírito que leva o sujeito a comportar-se de uma determinada forma, no exercício de uma atividade profissional supõem-se que produz mais e com mais afinco, representando melhores resultados para uma organização (Azzi *et al.*, 2009). Quanto à variável comportamental referente à motivação, agrega os esforços intelectuais, físicos e mentais, dependendo essencialmente do tipo de trabalho (Rojot *et al.*, 2013).

Maçães (2017) refere-se à motivação decompondo-a em três elementos: esforço, desempenho e resultados. Já Röhrich (2012) menciona que motivação é encarada como um recurso escasso no desenvolvimento do capital humano de uma organização. Não existindo uma ciência exata, uma norma ou uma teoria que vá interpretar ou entender a motivação, esta envolve uma diversidade de variáveis e indicadores.

Ao abordar a motivação no trabalho, este fenómeno prende-se no entusiasmar e incentivar o colaborador de grande potencial a integrar-se no espírito da organização, a desempenhar as funções com eficiência e a manter os níveis de motivação elevados (Silva *et al.*, 2015).

O conceito de motivação no trabalho é sinónimo de execução de uma atividade laboral, realizada com eficiência e de uma forma constante, conseguindo atingir um resultado esperado com sucesso. Estando associado ao "*impulso, direção e persistência do comportamento*"

(Tamayo *et al.*, 2015, p. 35), caracteriza-se também em “*intensidade, direção e persistência do esforço*” (Tamayo *et al.*, 2015, p. 41).

Metaforicamente, motivação localiza-se precisamente entre os interesses da organização e os interesses do colaborador, quer isto dizer, local onde ambos expõem os seus interesses/exigências, quer seja de uma forma implícita ou explícita (Tamayo *et al.*, 2015). Não é na sua plenitude um aspeto completamente congruente e harmonioso, podendo originar conflitos dentro do grupo (Tamayo *et al.*, 2015).

De salientar, quando abordamos os níveis de motivação deparamo-nos que não existem pessoas motivadas durante “24 horas” por dia, nem o contrário, existem sim tarefas que motivam mais do que outras para um dado sujeito (Röhrich, 2012).

Para melhor entender a motivação temos antes de mais entender as organizações e os recursos humanos que a compõem, o que os mobiliza e os seus interesses. As organizações expõem os seus interesses de uma forma explícita e implícita, de uma forma explícita através da partilha dos objetivos, metas, tarefas e dos manuais de conduta, pelo que é esperado dos colaboradores e pela apresentação dos resultados, assim como pondo ao dispor uma série de ferramentas para uma melhor execução das tarefas previamente estipuladas. Quanto à forma implícita, expõem os seus interesses através de comportamentos/tarefas que os colaboradores realizam de uma forma voluntária e por iniciativa própria que são de grande benefício para a organização (Tamayo *et al.*, 2015).

No que toca aos interesses dos colaboradores referem-se essencialmente a serem encarados com respeito e dignidade, esperam que a organização crie oportunidades de satisfação das suas necessidades, a atingir os seus objetivos e expectativas através de uma atividade laboral (Tamayo *et al.*, 2015).

De referir, um colaborador quando inicia a sua atividade numa organização não tem como interesse inicial aumentar o seu lucro, mas antes, como indica Tamayo *et al.* (2015), satisfazer as suas principais necessidades como o conforto, autoestima e realização pessoal. Como tal, se não encontrar na sua atividade meios para satisfazer as suas principais necessidades e expectativas deixa de sentir uma relação de “troca” refletindo-se na sua dedicação e eficácia.

Silva *et al.* (2015), referindo-se a Silverstein (2009), colaboradores motivados são pessoas com iniciativa, com uma ambição de efetuar um ótimo trabalho, evoluir na carreira muito pelo próprio esforço. De um modo geral são colaboradores bem-sucedidos profissionalmente.

Quanto maiores forem as competências dos colaboradores, maiores serão as necessidades de autonomia e liberdade em desenvolver a sua atividade laboral (Mações, 2014).

Não nos podemos esquecer que os colaboradores de uma empresa ou instituição são seres singulares com uma diversidade de personalidades, comportamentos, hábitos e recursos que os vão caracterizar e diferenciar dos de mais. Apesar de haver pessoas que partilhem os

mesmos padrões motivacionais, com certeza vão ter uma intensidade diferente pois têm desejos, objetivos e necessidades diferentes que os vão caracterizar (Röhrich, 2012; Azzi *et al.*, 2009).

Por conseguinte, para o desenvolvimento de um plano motivacional é necessário que a organização conheça e entenda o “*perfil motivacional*” dos seus colaboradores. Como este *perfil* não é estanque, varia de grupo para grupo e de pessoa para pessoa, é necessário entender os interesses e objetivos dos seus colaboradores. De salientar, um plano motivacional desenvolvido com sucesso para um grupo ou sujeito não é sinonimo que irá resultar com um outro grupo ou sujeito, mesmo que tenha funções e competências idênticas (Tamayo *et al.*, 2015, p. 49).

É mais simples impedir a desmotivação de um grupo de colaboradores que motivar um grupo desmotivado, para evitar uma situação que possa levar à desmotivação devemos antecipar os momentos que possam originar essa mesma situação, agindo diretamente nas causas, abordando a equipa e esclarecendo qualquer ocorrência de risco (Röhrich, 2012).

Katzell & Thompson (1990) in Tamayo *et al.* (2003), afirma que é primordial dar atenção à subjetividade do sujeito e não dar apenas atenção aos determinantes ambientais dos comportamentos, mas também aos interesses e valores do indivíduo.

Sendo conceitos distintos, um alto nível de motivação e satisfação dos colaboradores na prática da sua atividade é de extrema importância no sentido de manter vivo o entusiasmo no seu desempenho, com impacto no restante grupo de trabalho (Machado *et al.*, 2011). Por assim dizer, a motivação está relacionada à forma como os colaboradores encaram e executam uma atividade.

Não é pretendido aprofundar a temática da satisfação, no entanto devido ao facto de vários autores compararem este conceito à motivação, torna-se pertinente fazer uma breve referência. No entanto, mais à frente vai ser abordada a diferença entre satisfação, insatisfação e motivação.

Segundo Tamayo *et al.* (2015), motivação decompõe-se em 10 domínios, cada domínio é caracterizado por metas motivacionais. Estes domínios não são estanques, relacionam-se entre si, por assim dizer, são dinâmicos.

De seguida passamos a descrever os domínios e as respetivas metas (Tamayo *et al.*, 2015, p. 42):

Autodeterminação: consiste em ter autonomia, participar nas decisões e/ou ser o próprio a decidir.

Estimulação: constitui a necessidade de desafios quer na vida como no trabalho, necessidade de explorar, inovar e adquirir novos conhecimentos

Hedonismo: centra-se na procura do prazer e evitar a dor e o desconforto, assim como o seu bem-estar no trabalho.

Realização: centra-se na realização pessoal e profissional, na necessidade de sucesso, de mostrar que é capaz e ser influente.

Poder: refere-se ao prestígio, como ao domínio e controle da informação e as pessoas que o rodeiam.

Segurança: refere-se à segurança no trabalho, à integridade pessoal e das pessoas mais próximas.

Universalismo: está em volta na compreensão e na tolerância, como na procura do bem-estar dos que o rodeiam quer na organização como na sociedade.

Conformidade: consiste em controlar os impulsos e os comportamentos nocivos para os que o rodeiam e que transgridem as normas e expectativas da sociedade em que está inserido.

Tradição: refere-se ao respeito e à concordância com as ideias e rotinas da sociedade e da organização.

Benevolência: consiste no bem-estar familiar e das pessoas de referência.

Os cinco primeiros referem-se a fatores pessoais, os dois seguintes a fatores mistos (tanto pessoais como coletivos), os três últimos fazem referência a fatores coletivos.

Já Röhlich (2012) indica que existem 11 elementos, divididos em três componentes, que vão fundamentar ou fomentar a motivação a médio e longo prazo. A inexistência destes elementos numa organização é sinónimo de desmotivação.

Em primeiro lugar temos os **elementos-base**, estes elementos são de extrema importância para uma motivação a médio e longo prazo. A inexistência destes elementos leva a baixar os níveis de motivação (Röhlich, 2012).

- **Significado:** refere-se à missão, à visão, aos valores e aos objetivos de uma organização dando sentido ao trabalho;

- **Estabilidade:** este elemento divide-se em estabilidade organizacional, financeira, mental e física;

- **Reconhecimento:** diz respeito ao reconhecimento financeiro e não financeiro;

- **Justiça:** está intimamente ligado à necessidade de o colaborador ser tratado de uma forma justa ao nível das promoções e aumentos salariais por exemplo.

De seguida temos os **elementos de estrutura**, estes elementos são aplicados às funções e tarefas com o objetivo de motivar.

- **Ambição:** aplica-se por exemplo através da progressão da carreira;

- **Autonomia:** refere-se a ambientes laborais onde os colaboradores possam tomar decisões de uma forma autónoma e trabalhar independentemente;

- **Curiosidade:** este elemento harmoniza o crescimento intelectual através de um ambiente laboral adequado. Alude ao enriquecimento da tarefa ou da função a desempenhar.

Posteriormente temos os **elementos de apoio**. Estes elementos têm impacto na motivação ao longo do tempo, elevando a motivação para níveis mais altos (Röhrich, 2012).

- **Status Social:** tem por base o *status adquirido*, por exemplo imputado pela hierarquia e o *status atribuído* por exemplo imputado pela idade.

- **Contacto Social:** é por exemplo o convívio entre colaboradores, é tudo o que a organização promove entre os colaboradores com o objetivo de aumentar o trabalho em equipa.

- **Competição:** tal como indica faz referência à competição dentro da equipa, entre equipas ou mesmo entre organizações, implicando uma boa gestão da própria competição e dos aspetos negativos.

- **Contributo:** este indicador tem por base ações de responsabilidade social e de melhoria do meio ambiente.

A motivação e a satisfação no trabalho referem-se a um estado emocional de um indivíduo, tendo como referência o reconhecimento social, a forma como encara a sua atividade e a autorrealização pessoal (Caroço & Correia, 2012; Pilatti, 2012).

Como refere Vilas Boas *et al.* (2011), apenas um quadro de pessoal entusiasmado e com um sentimento “eu sou capaz”, permite a uma organização a possibilidade de atingir um alto nível de desempenho. Apenas um quadro de colaboradores com um sentimento de satisfação pessoal no exercício da sua atividade é possível atingir um alto nível de desempenho de uma forma contínua.

É necessário então criar um equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos colaboradores e os interesses da organização. Com isto, os benefícios para a empresa ou instituição exprimem-se na eficiência e quantidade de trabalho realizado pelo colaborador. Perante isto torna-se essencial que a organização valorize e motive os seus colaboradores se quiser manter-se competitiva (Tamayo *et al.*, 2015).

Uma forma de avaliar a motivação, como a satisfação dos colaboradores de uma empresa, mede-se através da aplicação de inquéritos. Estes inquéritos vão permitir avaliar os pontos a ter em atenção ou a melhorar, assim como dar conta das evoluções registadas nos últimos tempos. Os questionários não devem ser elaborados pelos próprios colaboradores e devem ser previamente testados. Estes questionários devem ter uma adesão elevada, para tal deve-se investir na divulgação junto dos colaboradores incentivando-os a aderir e a reforçar a sua importância (Röhrich, 2012).

Antes de aprofundarmos as abordagens teóricas da motivação é pertinente indicar, como vamos verificar mais à frente, que existe uma distinção entre motivação, satisfação e insatisfação, sendo eles conceitos distintos, esta pertinência deve-se ao facto de vários autores abordarem estes conceitos em simultâneo.

2.3.1 Teorias de Conteúdo

As teorias clássicas da motivação ou teorias de conteúdo focam-se no sujeito e na sua ação centrada na satisfação das necessidades, tendo como grande referência **Abraham Maslow** (1908-1970), **David McClelland** (1917-1998) e **Frederick Herzberg** (1923-2000) (Mações, 2014).

Iniciamos esta abordagem com a teoria de **Maslow** (1908-1970) e a teoria das necessidades ou teoria hierárquica das necessidades.

Uma necessidade é sinónimo de uma carência, ao nível do sujeito uma necessidade pode retratar-se como “*fome, insegurança, solidão, etc*”. Uma necessidade não satisfeita leva a um clima de tensão e desconforto, provocando um impulso que por si só gera um conjunto de comportamentos com a finalidade de colmatar essa mesma necessidade e como consequência a redução dessa tensão, tornando as recompensas atrativas. Como conseguinte, pessoas motivadas são pessoas em constante estado de tensão (Vilas Boas *et al.*, 2011, p. 10; Mações, 2017).

Maslow in Mações (2017), entende que um comportamento é motivado por múltiplos estímulos internos, mais concretamente por estados de carência e privação, distribuindo-se de uma forma hierárquica. Por outro lado, como refere Sampaio (2009), estes comportamentos podem ter variados significados, indo além das características biológicas do sujeito. O meio em que o indivíduo está inserido vai ter também uma forte influência no seu comportamento.

Um dos objetivos da teoria de Maslow (1908-1970) prende-se na análise da satisfação das necessidades nas mais diversas áreas da vida do sujeito, entre elas, a satisfação e motivação no exercício de uma atividade laboral. As pessoas ostentam uma diversidade de motivações, há sujeitos que têm necessidades de autorrealização na esfera do trabalho, outros priorizam as necessidades de realização viradas para a esfera social ou de afeto (Silva *et al.*, 2015; Sampaio, 2009).

Segundo Maslow (1962) in Ferreira *et al.* (2010, p. 4), ao referirmo-nos às necessidades estamos a referirmo-nos a uma carência ou à “*privação de certas satisfações*”.

De acordo com a teoria das necessidades de Maslow, as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia, colocando as necessidades biológicas como as primeiras necessidades a serem satisfeitas. Classificou as necessidades consoante a sua finalidade, a satisfação de uma necessidade leva a que a necessidade seguinte ou de nível superior subordine o comportamento do sujeito. De salientar, nenhuma necessidade é totalmente satisfeita, a satisfação parcial de uma necessidade leva a que essa mesma necessidade já não provoque motivação surgindo logo de seguida uma nova necessidade (Vilas Boas *et al.*, 2011; Sampaio, 2009).

Motivação para Maslow (1908-1970) é sinónimo de existência de um objetivo, um propósito. Um propósito que incomoda ou motiva a ação para o atingir ou satisfazer (Sampaio, 2009).

In Sampaio (2009), Maslow faz referência a dois tipos de motivação: a motivação sustentada na deficiência e a motivação apoiada no crescimento.

A motivação sustentada na deficiência centra-se nas necessidades fisiológicas tendo por base impulsos ou instintos. Por exemplo a fome leva à necessidade de ingerir alimentos e diminuir o mal-estar provocado pela falta de absorção de energia. Neste caso a gratificação vem reduzir o desconforto e a motivação para a satisfação (comer mais), denominando de teoria de descanso.

Já a motivação apoiada no crescimento, o crescimento ou autorrealização do sujeito é por si mesmo um processo de constante motivação a querer mais, a ser melhor, tornando-se insaciável. Por exemplo a necessidade de ser o melhor aluno, melhor profissional, melhor pessoa. Nesta situação a gratificação aumenta a motivação, em vez de procurar o descanso pela sua satisfação o sujeito torna-se mais ativo.

O sujeito tem uma predisposição para o autodesenvolvimento ou desenvolvimento pessoal. As pessoas autorrealizadas tendencialmente são menos dependentes da motivação sustentada na deficiência, influenciado o sujeito ao nível das relações interpessoais como na necessidade de afeto e controlo do ego (Sampaio, 2009).

Para melhor entender a teoria das necessidades de Maslow (1908-1970) passamos a descrever a pirâmide das necessidades, a base da pirâmide corresponde às necessidades de nível mais baixo como as necessidades fisiológicas e as de segurança. No topo da pirâmide encontramos as necessidades de nível mais elevado, representando a procura pela individualização e afirmação do sujeito, surgindo então as necessidades sociais, de seguida as de estima e por fim as de autorrealização. (Silva *et al.*, 2015; Robbins, 2002).

1º nível: Necessidades Fisiológicas (*base da pirâmide*): inclui fome, sede, abrigo, entre outras necessidades corporais. Como um horário de trabalho razoável, intervalos de descanso, condições saudáveis de trabalho e conforto físico.

2º nível: Necessidades de Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Refere-se também à estabilidade de emprego, remuneração e condições seguras de trabalho.

3º nível: Necessidades Sociais: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. Amizade dos colegas, interação com os clientes e as relações com a chefia.

4º nível: Necessidades de Estima: inclui fatores intrínsecos de estima, como respeito próprio, de realização e autonomia; fatores externos de estima, como status, reconhecimento e

atenção. A nível laboral refere-se ao reconhecimento, promoção, autonomia, responsabilidade e participação.

5º nível: Necessidades de Autorrealização (*topo da pirâmide*): a intenção de tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial. Referindo-se ao trabalho criativo, desafiante e valores humanos (Silva *et al.*, 2015; Robbins, 2002).

Os níveis mais baixos são satisfeitos a partir de fatores extrínsecos como a remuneração, o local onde executa a sua atividade com as condições adequadas, como o sentimento de segurança em relação ao emprego. No que toca aos níveis mais altos (Sociais, Estima e Autorrealização) são satisfeitos a partir de fatores intrínsecos, referindo-se essencialmente ao nível do sujeito, de afirmação, autoconfiança, autorrealização e aceitação (Ferreira *et al.*, 2010).

Como profere Mações (2017), dando o exemplo dos cargos de topo numa organização, estes não se motivam unicamente com um aumento salarial, mas com outras regalias que vão atuar na sua autorrealização ou afirmação, como referido em cima, a motivação recai sobre o nível hierárquico das necessidades em que o sujeito se encontra.

De salientar que, quanto maiores forem as competências académicas mais se sobe na pirâmide das necessidades de Maslow, quanto menor forem as habilitações académicas mais baixo se localiza um colaborador na pirâmide das necessidades. Quer isto dizer, as competências académicas vão influenciar os fatores motivacionais dentro de uma organização (Ferreira *et al.*, 2010).

Decompondo a pirâmide das necessidades tendo em conta a satisfação e a insatisfação, como já referido em cima esta divide-se em cinco níveis de análise, os fatores potenciadores de insatisfação centram-se nos níveis baixos da pirâmide, correspondendo à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, já os fatores de satisfação centram-se nos níveis superiores, correspondendo às necessidades sociais, de estima e autorrealização (Silva *et al.*, 2015; Pilatti, 2012; Ferreira *et al.*, 2010).

A teoria de Maslow (1908-1970) é importante para entender as necessidades e desejos dos colaboradores, assim como proceder para elevar os seus níveis de motivação. Todavia esta teoria carece de uma pesquisa empírica e de uma validade prática (Ferreira *et al.*, 2010).

Segundo Kondo (1994) in Sampaio (2009), ao analisar a teoria de Maslow afirmou, contrariando a teoria abordada, os cinco níveis de necessidades estão sempre presentes no sujeito, por outras palavras, o sujeito está sempre a sentir necessidades de vários tipos num dado momento, já a importância da necessidade varia consoante o padrão de vida alto ou baixo.

Por outro lado, Siqueira *et al.* (2015), sugere que o ser humano nunca está totalmente satisfeito com o que obtém, está em constante procura de mais.

Tendo como objetivo aprimorar a teoria de Maslow (1908-1970), atendendo ao seu alinhamento e pesquisa empírica, surge a teoria da existência, relacionamento e desenvolvimento (teoria ERD) de Clayton Alderfer (1969), esta teoria vem transformar os cinco

níveis da pirâmide de Maslow em três. As necessidades *fisiológicas* e de *segurança* correspondem ao relacionamento; *sociais* e *estima* referem-se à existência; *autorrealização* corresponde ao desenvolvimento pessoal (Ferreira *et al.*, 2010; Vilas Boas *et al.*, 2011; Rojot *et al.*, 2013).

Sugerindo então um primeiro nível e às necessidades de existência que corresponde a todas as necessidades psicológicas e materiais, como por exemplo fome, sede, segurança física, passando pela remuneração.

O segundo nível refere-se às necessidades de relacionamento, tal como indicado foca-se na necessidade de se relacionar com os demais, trocar impressões e sentimentos.

Por último, o terceiro nível vem fazer alusão às necessidades de desenvolvimento, refere-se à ambição de ostentar uma influência produtiva e criativa sobre si e sobre o meio que o rodeia. Ocorre essencialmente quando o sujeito necessita utilizar as suas capacidades, assim como desenvolver novas capacidades na resolução de problemas que vão surgindo.

Tal como a teoria hierárquica das necessidades de Maslow (1908-1970), a satisfação das necessidades de baixo nível leva ao desejo de satisfazer as necessidades de nível superior, acrescentando a possibilidade de mais do que uma necessidade estar ativa em simultâneo, de acrescentar estas necessidades flutuam no tempo podendo diminuir ou aumentar (Ferreira *et al.*, 2010; Vilas Boas *et al.*, 2011; Rojot *et al.*, 2013).

A Teoria de ERD é mais coerente em relação às características do indivíduo em comparação com teoria de Maslow, tendo em conta à importância que o indivíduo atribui às necessidades, variando consoante a cultura em que está inserido, a fatores educacionais, entre outros aspetos (Ferreira *et al.*, 2010; Vilas Boas *et al.*, 2011).

Esta teoria sugere que a motivação do indivíduo é provocada por uma tensão ou força interna (necessidade), quanto maior for a intensidade maior é o desejo em satisfazer e vice-versa, quanto maior for a satisfação menor é a intensidade (Rojot *et al.*, 2013).

Ainda na teoria das necessidades é pertinente fazer referência à teoria das três necessidades, adquiridas ou aprendidas de **David McClelland** (1917-1998). Esta teoria está ligada ao conceito de aprendizagem, quer isto dizer, as necessidades são aprendidas ao longo da vida do sujeito como resultado das experiências vividas, os comportamentos com resultados positivos tendem a repetir-se. Esta teoria foca-se essencialmente em 3 necessidades: necessidade de realização; necessidade de poder; necessidade de afiliação (Vilas Boas *et al.*, 2011; Mações, 2017).

A necessidade de realização centra-se no sucesso, no desejo de superar objetivos difíceis, na resolução de problemas, no ser melhor e mais eficiente.

A necessidade de poder refere-se à necessidade de autoridade, à capacidade de influenciar e controlar o comportamento dos que o rodeiam

A necessidade de afiliação consiste no desejo de fomentar laços de amizade e de afeto, pela interação social (Vilas Boas *et al.*, 2011; Mações, 2017).

Estas necessidades vão depender de indivíduo para indivíduo visto serem adquiridas ao longo da vida e de forma diferente, como tal não existe uma hierarquia. Nunca são totalmente satisfeitas, no entanto depois de satisfeitas ou parcialmente satisfeitas já não satisfazem o indivíduo (Mações, 2014).

A satisfação de uma necessidade tem impacto na persistência e no esforço aplicado numa tarefa, de salientar, uma pessoa pode sentir-se bem ao nível da saúde e não ter essa necessidade satisfeita (Rojot *et al.*, 2013).

Quanto à teoria de **Herzberg** (2003), este autor faz referência à teoria dos dois fatores da motivação, focando-se essencialmente na satisfação e insatisfação que o indivíduo retira do seu trabalho, são eles os fatores higiénicos ou de insatisfação e os fatores motivacionais ou de satisfação (Mações, 2017; Röhrich, 2012)

Os fatores higiénicos referem-se ao conjunto de condições externas que quando não se verificam ou não estão presentes, resultam em insatisfação, sendo elas o cargo ou a atividade que o sujeito desempenha implicando as condições de trabalho e o conforto, as políticas da organização, as relações com os superiores hierárquicos, as competências técnicas dos supervisores, o salário e o ambiente laboral ou as relações com os restantes colaboradores. De realçar, os indicadores referidos mesmo que se verifiquem, por si só não é sinónimo de motivação (não quer dizer que depois de colmatadas as insatisfações vão ter repercussões na satisfação) (Chiavenato, 1991).

Os fatores motivacionais referem-se a um conjunto de condições internas que vão ajudar a produzir altos níveis de motivação que por sua vez vão expressar-se num bom desempenho no trabalho, tais como o reconhecimento, a promoção, os desafios, o sentimento de autorrealização e a autonomia do colaborador. Quando os indicadores motivacionais são ótimos elevam substancialmente a satisfação (estes indicadores focam-se essencialmente no exercício de atividade com impacto na satisfação do sujeito) (Chiavenato, 1991).

Os gestores devem, em primeiro lugar, dar atenção aos fatores higiénicos, banindo-os com o objetivo de sanar com a insatisfação, de seguida deve considerar os fatores motivacionais com o objetivo de fomentar a satisfação (Mações, 2017).

Herzberg (1968) in Pilatti (2012), indica que existe uma dissemelhança entre motivação e satisfação. Motivação é designadamente uma orientação para ação tendo numa necessidade como origem. Quanto à satisfação refere-se à satisfação de uma necessidade, dando como exemplo o salário como satisfação de uma necessidade, diferenciando-se desta forma da promoção da motivação.

São os fatores higiênicos que provocam insatisfação, destacando-se dois tipos de necessidades, as necessidades fisiológicas correlacionadas aos fatores higiênicos e necessidades psicológicas correlacionadas aos fatores de motivação (Rojot *et al.*, 2013).

De salientar, a satisfação produzida por um aumento salarial a longo prazo tende a desvanecer, como tal, “*a satisfação completa é um estágio*” não podendo ser alcançada na sua plenitude e de forma constante. Permanentemente existem necessidades por satisfazer originando novas ações de motivação, exigindo assim a procura de novos desafios e mais arrojados a serem atingidos. É a satisfação que leva o indivíduo a realizar uma ou várias tarefas através de fatores motivacionais (Pilatti, 2012, p. 21).

Como podemos constatar segundo Herzberg (1971), falar de satisfação não é o mesmo que falar de insatisfação, são conceitos distintos. Como tal o inverso de satisfação não é insatisfação, mas sim nada satisfeito ou “*nenhuma satisfação*”, de igual modo o inverso de insatisfação não é satisfação, mas sim nada insatisfeito (Pilatti, 2012, p. 22, Rojot *et al.*, 2013).

Por outro lado, os fatores geradores de satisfação e insatisfação estão intimamente associados ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, conceito abordado anteriormente (Pilatti, 2012).

A motivação no trabalho, como referido anteriormente, tem origem em fatores individuais, focando-se fundamentalmente em fatores endógenos ou exógenos ao sujeito, referindo-se ao sentido que uma pessoa dá a uma ação como a intervenção com a chefia e restantes colaboradores, o espaço físico, as remunerações, entre outros (Röhrich, 2012).

Os fatores motivacionais são importantes para a interpretação dos fatores intelectuais aplicados na realização de uma tarefa, descrevendo e caracterizando o que projeta o início, a prossecução e a concretização de uma dada tarefa. Desta forma encontrar soluções para as situações de insucesso ou de improdutividade de uma organização (Faria, 2008).

Azzi *et al.* (2009, p. 49), faz referência a um estudo empírico em que indica que os sujeitos apontam os fatores intrínsecos com maior impacto na motivação “*como aceitação pelo grupo, crescimento, desenvolvimento, entre outros*”.

Já Mações (2014, p. 572) estabelece uma ordem nos fatores influenciadores de motivação no sujeito, iniciando no fator de maior influência para o de menor influência: “*o sentido de realização pessoal; o reconhecimento dos seus pares e das chefias; a progressão na carreira; o estilo de gestão; a remuneração*”.

Os fatores exógenos, extrínsecos ou externos referem-se aos fatores organizacionais, por exemplo o clima ou ambiente interno de uma organização, a situação económica do país (ambiente externo), focando-se nos aspetos da motivação no trabalho, na valorização e estimulação do colaborador no exercício da sua atividade. Dando atenção à composição do trabalho e ao ambiente laboral, proporcionar um leque de sugestões que podem ser postas em

prática com o objetivo de alterar a motivação numa atividade laboral (Vilas Boas *et al.*, 2011; Tamayo *et al.*, 2015).

Os fatores exógenos focam-se nas “*caraterísticas do trabalho e podem ser modificadas por agentes externos, tais como oportunidades de promoção, condições de trabalho e enriquecimento da tarefa*” (Tamayo *et al.*, 2015, p. 39).

Um fator externo de motivação temos o espaço físico onde é executada uma atividade, sendo este de grande importância ao nível da motivação do colaborador, assim como os instrumentos utilizados. Um espaço físico degradado e desconfortável, com uma climatização desajustada, a utilização de instrumentos obsoletos pode levar a uma quebra de produtividade como da motivação do colaborador (Silva *et al.*, 2015).

O impacto para o exterior de uma atividade é de grande relevância para o sujeito, um emprego com grande reconhecimento a nível social vai influenciar o desempenho do colaborador fazendo sentir-se mais motivado e empenhado numa dada tarefa. Por exemplo, como afirma Sampaio (2009), o sujeito ao identificar-se com uma causa ou atividade importante vai aumentar o self e como consequência sentir-se também importante.

Ao nível do ambiente externo da organização, a turbulência registada na sociedade em que vivemos, as constantes alterações e evoluções registadas nos métodos de produção e da legislação laboral (tendo como objetivo produzir mais com o mínimo de recursos), a par da insegurança no trabalho tem um forte impacto na motivação (Vilas Boas *et al.*, 2011).

Os fatores endógenos, intrínsecos ou internos referem-se à personalidade, aos desejos, às motivações e aos projetos concebidos pelo indivíduo, repercutindo-se nos processos mediadores de motivação. Quer isto dizer, a motivação entende-se por um impulso ou uma energia vinda do interior do sujeito, um conjunto de comportamentos condicionados pelo ambiente que o rodeia, vindo explicar a dinâmica da motivação (Vilas Boas *et al.*, 2011; Tamayo *et al.*, 2015).

O perfil motivacional de um indivíduo caracteriza-se pelos objetivos e motivações determinadas pelo próprio, assim como a importância que lhes atribui. Este perfil é também influenciado pelos valores culturais e motivacionais e por representações cognitivas das necessidades. Este perfil que acabei de descrever vai gerar e influenciar o comportamento do sujeito que por sua vez espera ser recompensado (Tamayo *et al.*, 2015).

Para terminar este ponto, Silva et al (2015) mencionando Chiavenato (2002), o comportamento do ser humano vai procurar motivação no desejo de alcançar um objetivo.

2.3.2 Teorias de Processo

Ao abordarmos as teorias de processo vamos-nos focar na teoria de equidade de **John Stacey Adams** (1965) e na teoria das expectativas de **Vítor Vroom** (1994) (Mações, 2017).

Deste modo iniciamos esta abordagem fazendo referência à teoria de equidade na atribuição de recompensas de **John Stacey Adams** (1965), este autor faz alusão à percepção pessoal sobre a justiça laboral. Tendo em conta que é um importante fator motivacional, este autor vem propor que haja uma procura pela equidade social ao nível das recompensas pelas atitudes e comportamentos aplicados, quer isto dizer, é efetuada pelo colaborador uma avaliação do rácio ente imputes e benefícios, posteriormente é comparando com a dos restantes colaboradores com as mesmas tarefas e funções ou com a média do grupo (Vilas Boas *et al.*, 2011; Mações, 2017).

O sentimento de falta de equidade leva a uma situação de tenção do sujeito e à necessidade ou motivação em corrigir essa situação, ajustando os seus comportamentos reduzindo a sua dedicação até sentir mais justiça, mesmo que sinta motivação pelo trabalho. (Vilas Boas *et al.*, 2011; Mações, 2017; Röhrich, 2012).

Devemos ter em atenção que as pessoas procuram sempre fazer comparações, ao detetar um desnível na gratificação devemos de pronto corrigir e esclarecer o mais breve possível, assim como os critérios de avaliação também devem ser claros e de imediato esclarecidos em situação de dúvida (Röhrich, 2012).

Os imputes fazem referência ao que um sujeito investe no trabalho, à sua experiência, formação e o esforço despendido. As recompensas referem-se ao ordenado, às promoções, aos benefícios e ao reconhecimento (Mações, 2017).

Um exemplo de situações que provocam desequilíbrio na equidade, dá-se quando um colaborador é compensado de forma idêntica a um outro colaborador com menor experiência e inferior formação académica (Vilas Boas *et al.*, 2011).

Os colaboradores, acima de tudo, devem ser tratados com respeito e ostentarem um sentimento que a organização permite satisfazer as suas necessidades e expetativas através do exercício da sua atividade (Silva *et al.*, 2015).

Têm o direito de receber informações sobre o seu desempenho e evolução, sem nunca esquecer de valorizar e realçar a sua dedicação e empenho, isto no sentido de manter um desempenho motivado de forma continua (Faria, 2008).

Por outro lado, temos a teoria das expetativas de **Vítor Vroom** (1994), este autor indica que a *“motivação é alta quando os trabalhadores acreditam que altos níveis de esforço conduzem a elevado desempenho e elevado desempenho leva a atingir os objetivos desejador”*. Desta forma, o esforço aplicado por parte do indivíduo depende da expetativa, da instrumentalidade e da valência (Mações, 2017, p. 30).

A expetativa refere-se à ânsia que um colaborador tem sobre o seu desempenho, sendo influenciado pela autoestima, as experiências vividas e a capacidade intelectual e cultural do colaborador (Röhrich, 2012).

A instrumentalidade reflete-se na recompensa e na confiança na chefia (exemplo: eu vou fazer x tarefa para ganhar y recompensa) (Röhlich, 2012).

A valência é a importância que a recompensa tem para o colaborador (Röhlich, 2012).

A relação entre o esforço e o desempenho de um indivíduo tem por base a percepção do grau de dificuldade na execução de uma tarefa e o conseqüente sucesso influenciando o seu comportamento. Um sujeito vai optar por uma atividade que previamente sabe que vai ter sucesso, numa situação em que exista dúvida de sucesso a motivação baixa (Mações, 2017; Mações, 2014).

Já a relação entre o desempenho e os resultados, faz referência à expectativa do indivíduo no que toca ao desempenho bem-sucedido levar aos resultados desejados, influenciando a sua decisão de evitar ou efetuar uma dada tarefa (Mações, 2017).

Como tal, um elevado nível de motivação é decomposto por um elevado nível de esforço, desempenho e pelo valor atribuído (se um destes indicadores baixar, baixa de igual modo o nível de motivação).

2.3.3 Estratégias de Motivação e Teorias de Resultado

Dentro de uma ótica de planeamento estratégico para a motivação, pensar ou investir na motivação dos colaboradores uma ou duas vezes durante um ano e confiar que toda a equipa ficou motivada é um erro, a motivação pensa-se e constrói-se todos os dias (Röhlich, 2012).

Segundo Tamayo *et al.* (2015), pensar em motivação dos colaboradores de uma empresa ou instituição passa por proporcionar oportunidades de alcançar os seus objetivos pessoais através da sua atividade laboral, como referido anteriormente, o trabalho ou emprego é um fator de realização pessoal e social.

Uma importante estratégia de motivação temos a teoria de determinação de metas ou de fixação de objetivos de Edwin Locke e Gary Latham (1990), indica que a motivação do indivíduo pode ser influenciada positivamente através da implementação de metas e objetivos ambiciosos, realistas e aceites. Os objetivos traçados devem ser específicos e mensuráveis, ambiciosos, aceitáveis e, muito importante, deve haver sempre feedback. Refletem o que é necessário fazer, como e com que energia. De salientar, os objetivos mais difíceis proporcionam um aumento dos níveis de motivação e desempenho em comparação com as tarefas mais simples. (Vilas Boas *et al.*, 2011; Mações, 2017).

A teoria de fixação metas ou de objetivos só é possível em instituições com uma gestão por objetivos, que pratiquem um trabalho em equipa e tenham adotado uma avaliação formal da equipa (Rojot *et al.*, 2013).

Temos também como estratégia de motivação a Teoria do Reforço (TR), esta estratégia focaliza-se no comportamento do sujeito, o reforço tem como objetivo ajustar o comportamento

tendo por base fatores externos, mais precisamente o ambiente. Centrando-se essencialmente no comportamento, ignorando os fatores internos do indivíduo (Vilas Boas *et al.*, 2011).

A TR divide-se em quatro tipos de reforço:

- **Reforço Positivo** – recompensa após comportamento desejado;

- **Reforço Negativo** – eliminação de uma situação indesejada em consequência de um comportamento desejado;

- **Punição** – é uma coação desagradável aplicada essencialmente a um comportamento indesejado (a sua aplicação é algo controverso tendo em conta que não aponta o comportamento mais correto);

- **Extinção** – é o terminar de uma compensação positiva sobre um comportamento, significando que já não é desejado (Vilas Boas *et al.*, 2011).

Ao ignorar os fatores internos do indivíduo como os sentimentos, expectativas e objetivos com reflexo no comportamento e atitudes, a TR não é propriamente uma teoria de motivação (Vilas Boas *et al.*, 2011).

Tendo como referência as necessidades de estima e de amor, também apelidada de necessidades de relações sociais, fazendo uma alusão a Steers & Porter (1991) in Rojot *et al.* (2013), estes autores sugerem que as instituições incentivem o espírito de coesão entre os trabalhadores (criando uma identidade), desenvolvendo um estilo de gestão de proximidade, com um estilo participativo, empático e com uma comunicação direta e amigável.

Os momentos de confraternização são momentos em que um grupo de colaboradores se reúne para conviver, são de extrema importância para proporcionar a aproximação, estimulando laços de afeto entre um grupo. Vai ter um forte impacto na motivação com reflexo no desempenho e essencialmente no trabalho em equipa (Röhrich, 2012).

As relações humanas, o companheirismo e o ambiente laboral tem vindo a ser alvo de atenções por parte dos gestores com o objetivo de promover a eficiência e coesão entre colaboradores na sua atividade laboral (Rojot *et al.*, 2013).

No que toca à competição como estratégia de motivação, este é sem dúvida um fator motivacional onde o sujeito concentra a sua energia para atingir um fim com sucesso. Não podemos esquecer que numa competição há sempre um vencedor e um vencido, uma equipa vencedora e outra vencida, como tal a equipa vencedora vai ver expandida a sua motivação, já a equipa vencida vai ter um decréscimo na motivação. Devemos perceber antecipadamente se a competição vai ser benéfica ou não para uma dada equipa de trabalho e avaliar os riscos ou prejuízos que pode trazer para a organização (Röhrich, 2012).

Terminando esta temática fazendo referência às necessidades de autorrealização, de afirmação e formação, Steers & Porter (1991) in Rojot *et al.* (2013), indicaram que as instituições devem criar desafios, dar oportunidades ao seu quadro de colaboradores de

expressarem a sua criatividade no exercício da sua profissão e, muito importante, dar oportunidades de progressão e mobilidade dentro da organização. Com isto, vamos de seguida abordar a liderança e comunicação.

2.4 Liderança e Comunicação

Uma boa comunicação e uma liderança assertiva e objetiva é fulcral na mobilização e incentivo de uma equipa como objetivo de promover a motivação. De realçar, comunicação, liderança e motivação são conceitos que se coadjuvam, um diretor, coordenador ou gestor deve ostentar um elevado nível de motivação, deter uma boa capacidade de comunicação, deve também transmitir segurança e inspirar os que o rodeiam (Silva *et al.*, 2015).

O líder ou gestor é o principal ator de uma organização, é um agente decisor, tem a competência de influenciar os comportamentos dos colaboradores quer positiva ou negativamente. Por outro lado, está intimamente ligado ao sucesso ou insucesso de uma organização (Siqueira *et al.*, 2015).

Como refere Mações (2014; 2017), liderança alude à capacidade de um indivíduo, através de um conjunto de comportamentos, motivar, influenciar e inspirar um sujeito ou um grupo de pessoas a seguir ou alcançar um objetivo.

Dando continuidade à temática, um “líder” deve criar condições para que o colaborador entenda o sentido dos objetivos da organização, proporcionar também condições para que os colaboradores desenvolvam o desejo de autorrealização e procurem ser mais eficientes, isto através do desenvolvimento de metas e objetivos, assim como a responsabilização pelos resultados do seu desempenho quer sejam positivos ou negativos (Silva *et al.*, 2015; Mações, 2017).

Autores indicam que um gestor ou diretor deve envolver os colaboradores na altura de tomar decisões e decidir em conjunto, deve também incentivar a participação, o feedback deve estar sempre presente para apoiar e motivar. Isto vai permitir o aumento de desempenho e motivação dos colaboradores (Mações, 2017).

Cabendo à direção o papel de consolidar uma boa relação com e entre os colaboradores e a equipa de gestão (Mações, 2014; Siqueira *et al.*, 2015).

Fazendo uma alusão a Silva *et al.* (2015), um responsável que faça uma boa gestão dos níveis de incerteza dentro de um grupo de colaboradores no exercício da sua atividade vai permitir elevar as expectativas no sentido que os seus esforços sejam reconhecidos e recompensados. Como refere Mações (2017), os “rumores” são um risco à estabilidade de uma organização, como tal deve-se investir uma comunicação eficaz, nos canais devidamente instituídos e atuar de imediato esclarecendo qualquer dúvida (Mações, 2017).

A comunicação é a principal dimensão dentro de uma organização, ela depende das relações e interações estabelecidas entre os elementos, como tal todos os processos dependem de uma comunicação eficaz. De realçar uma vez mais, a principal competência de um líder é a comunicação (Siqueira *et al.*, 2015).

A comunicação é utilizada para motivar ou influenciar o comportamento, uma comunicação ineficaz ou pouco assertiva leva ao surgimento de problemas na organização como à quebra de motivação dos colaboradores, ao desempenho pouco eficiente, conflitos e à incapacidade de fazer frente às oportunidades e ameaças do meio envolvente. Como consequência levar ao insucesso da organização (Mações, 2017; Mações, 2014).

A comunicação na esfera organizacional implica uma troca de informação entre dois ou mais sujeitos (emissor e recetor), tem como objetivo atingir um entendimento através de uma mensagem. Isto implica a compreensão de um significado, se não houver compreensão há troca de informação, como tal não há comunicação. Esta comunicação foca-se essencialmente na promoção da motivação e ao mesmo tempo influenciar o comportamento (Mações, 2017).

Uma comunicação aberta com base no diálogo e um feedback assertivo permite uma relação de confiança e envolvimento entre os colaboradores, tornando os objetivos da organização comum a todos (Mações, 2017).

Como já referido, uma organização é composta por um grupo de atores com distintos papéis interligados entre si, mantendo uma relação de conflito e/ou cooperação, podendo ser um local de aprendizagem coletiva (Rojot *et al.*, 2013).

Os colaboradores têm um comprometimento mais forte com o grupo em comparação com a organização, o grupo é onde se dá o primeiro contacto com a organização ou o primeiro círculo de socialização e controlo, o grupo é uma entidade social mais forte que a própria organização (Rojot *et al.*, 2009).

Já o conflito desponta quando os elementos de um grupo discordam com as políticas, objetivos, motivações e ou valores de outros elementos do mesmo grupo. No entanto, se houver uma boa interpretação e uma boa gestão dos conflitos, estes podem ser benéficos ao grupo e à organização, melhorando a produtividade e o bom ambiente laboral (Mações, 2014).

Ainda dentro do âmbito da comunicação, as emoções expressas pelos colaboradores vão ter impacto nos clientes de uma organização, quanto mais positivas forem mais satisfeitos os clientes vão ficar na aquisição de um serviço ou produto (Mações, 2014). Visto isto, de seguida vamos abordar as questões de recompensa e reconhecimento.

2.5 Recompensa e Reconhecimento

Uma organização, em troca pelos serviços prestados, tem para oferecer aos seus colaboradores um salário, prémios de antiguidade e produtividade, oportunidades de formação

e desenvolvimento pessoal, possibilidade de uma carreira e um local de trabalho com um horário laboral (Mações, 2014). Para Estrada (2009), as recompensas e o reconhecimento devem ser o resultado do esforço aplicado, das contribuições e da capacidade em partilhar e integrar.

Já as pessoas esperam ser pagas pelo seu trabalho e pela sua dedicação, esperam também algumas regalias como forma de reconhecimento. A falta de reconhecimento é o principal fator de migração dos colaboradores (Mações, 2014). Como Röhrich (2012) indica, tendo como referência um estudo realizado em 2009 sobre motivação, para os inquiridos o principal fator de motivação é o reconhecimento.

No que toca às técnicas e teorias de recompensa e reconhecimento com o objetivo de promover a motivação, Taylor (1856-1915), com a teoria da administração científica defendia que o salário era o principal fator motivacional, que por si só era um mecanismo impulsionar ao bom desempenho do colaborador. Com a necessidade de uma constante melhoria de desempenho por parte dos colaboradores foram surgindo muitas outras teorias focalizando-se no psicossociocultural (Tamayo *et al.*, 2015).

As remunerações ou recompensas tangíveis são importantes para satisfazer uma série de necessidades fisiológicas como necessidades de segurança. A principal remuneração é o salário e os seus componentes como o pagamento das horas extras, o subsídio de turno, subsídio de alimentação, prémios de antiguidade (diuturnidades) e/ou de produtividade, entre outras. O salário vai permitir definir o nível de consumo e de poupança, proporcionando uma noção mais precisa do futuro, assim como uma relação de confiança entre funcionário e instituição (Rojot *et al.*, 2013).

Formas de remunerações indiretas, intangíveis ou não monetárias temos as vantagens em espécie como dias de folga ou tolerâncias de ponte, despesas de lazer (oferta de viagens ou espetáculos) e ou sociais (oferta de serviços como jardim de infância ou seguros de saúde), entre outras (Rojot *et al.*, 2013).

Ainda numa ótica das gratificações monetárias, focando-nos no aumento salarial, é o tipo de recompensa mais utilizada e desejada pelos colaboradores, no entanto não é sinónimo de motivação. Como já referido em cima, numa fase inicial, após o aumento salarial os níveis de motivação elevam-se, no entanto são de curta duração, voltando rapidamente para os níveis anteriores de motivação (Silva *et al.*, 2015).

Deve-se ter em atenção, a motivação vai mais além que uma simples recompensa monetária, principalmente a partir de um nível elevado de ordenado. Quer isto dizer, um salário elevado, por si só, não é suficientemente motivador para um indivíduo, um clima organizacional saudável que vá de encontro com a satisfação das necessidades básicas do sujeito é de maior relevância para a sua motivação (Röhrich, 2012; Mações, 2014).

Para Maslow in Röhrich (2012, pp. 30), a gratificação monetária só tem impacto na motivação em pessoas que não tenham as necessidades primárias satisfeitas. Um indivíduo com escassos recursos económicos atribui uma grande importância às recompensas económicas para

a aquisição de alimentos e ou habitação para si e para a sua família “*cada euro a mais vai, em princípio, gerar mais motivação*”. Este conceito não está apenas focado em pessoas com baixos salários, mas também em pessoas da classe média, muito devido às exigências do dia-à-dia, refuta-se também à satisfação de necessidades como a educação dos filhos, saúde, fatores inerentes ao trabalho e comunicação como o carro, computador, telefone, internet, assim como necessidades consideradas de luxo como a televisão, entre outras. Quanto maior a família maiores são os recursos económicos a mobilizar.

A Dinamarca é um país reconhecidamente com o maior índice de felicidade da sua população, esta estimativa tem por base fatores de estabilidade e segurança através de uma taxa de desemprego muito baixa, grande variedade de opções de trabalho, altos salários, educação gratuita e sistema de saúde de qualidade e de baixo custo (quase gratuito) (Röhrich, 2012).

A valorização do colaborador centra-se no reconhecimento do valor do seu trabalho e na importância de alcançar os objetivos e finalidades específicos da organização através do seu contributo (Tamayo *et al.*, 2015). Este reconhecimento encontra-se no feedback, o feedback vem motivar o sujeito na sua atividade, permitindo a perceção em que estado se encontra numa dada tarefa, como está a ser interpretada a energia aplicada e de que forma é aplicada (correta ou incorreta), tendo reflexo na motivação (Vilas Boas *et al.*, 2011).

“...O indivíduo deve estar capacitado para cumprir as metas e sentir-se confiante quanto à sua capacitação...” (Vilas Boas *et al.*, 2011, p. 15).

Locke & Latham (1990) in Rojot *et al.* (2013) indica que o feedback tem um efeito moderador, este autor faz referência ao feedback instrutivo e ao feedback informativo dos resultados e/ou progressos, sendo ambos informativos. No entanto apenas o segundo feedback se foca no desempenho e na motivação, permitindo ao colaborador comparar os resultados obtidos com os esperados e desta forma adaptar ou pensar estrategicamente o seu esforço aplicado. Quanto ao feedback instrutivo refere-se à indicação do que é esperado que seja feito e como deve ser feito. De realçar, os efeitos do feedback não têm impacto igual de pessoa para pessoa.

Um sujeito que ostente um sentimento de competência, um sentimento positivo de si mesmo vai possuir um conforto psicológico com reflexo nas suas atitudes e na forma como encara as tarefas potenciando o seu empenho, persistência e sucesso. Desta forma é mais importante para o êxito um sentimento de competência que ser competente e não ter a perceção (Faria, 2008).

Um simples elogio, um reconhecimento pessoal seguido de um email ou uma carta de congratulação pode ter um maior impacto ao nível da motivação, quer imediato como ao longo do tempo, isto em comparação com a compensação monetária (Silva *et al.*, 2015).

O elogio é um mecanismo de recompensa e reconhecimento que pode ser utilizado para motivar, ao qual devemos dar atenção, desta forma:

- O elogio deve ser contínuo no tempo, procurando identificar tarefas ou comportamentos que possam ser elogiados;

- Nem todos os colaboradores se sentem confortáveis em receber elogios com tanta insistência, já outros valorizam muito essa atitude e necessitam;

- O elogio em público é gratificante e uma forma de ver reconhecido o empenho perante todos, no entanto nem todos gostam de se expor (em “regra” devemos elogiar em público e repreender em privado);

- Deve também ser específico, concreto, sincero e surpreendente, como tal utilizar o elogio em demasia banaliza-o (Röhrich, 2012).

De acrescentar, ao que se refere aos períodos de descanso, as pausas são também muito importantes para manter altos níveis de produtividade e motivação (Silva *et al.*, 2015).

Associar o conceito de autorrealização laboral em sintonia com os objetivos de uma organização pode originar repulsa, indignação e resistência no sujeito. Perante isto Maslow sugeriu que não se deve pôr fim às reclamações dos colaboradores de uma organização e antes “*avaliar em que nível de gratificação*” essas queixas se encontram (Sampaio, 2009, p. 13).

Para terminar esta temática, como refere Mações (2014), uma gestão atenta e assertiva focada nas competências dos colaboradores, nas carreiras, na avaliação de desempenho e nas recompensas é um mecanismo impulsionador de um clima motivacional e de reconhecimento. Dando continuidade ao tema vamos de seguida abordar as estratégias de motivação indo além de simples recompensas (também elas importantes). Dando ênfase à conjuntura atual em que os ordenados vão perdendo valor, isto tendo como referência a evolução da inflação, as organizações viram-se para outras dimensões na relação entre colaborador e organização com o objetivo de manter o colaborador motivado na sua atividade (Röhrich, 2012).

Desta forma, com a devida autorização, vamos apresentar a IPSS utilizada como modelo.

3. Enquadramento Institucional

A nível nacional a primeira Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM), surgiu em Lisboa, em 1962, por iniciativa dos pais de uma criança com trissomia 21 e uma pedopsiquiatra (Garrido, 2018, p. 261).

Já a APPACDM de Viana do Castelo² está implantada no distrito de Viana do Castelo desde 1972.

Em 2001, as delegações da APPACDM, espalhados pelo território nacional, alteraram o seu estatuto associativo e formaram, cada uma delas, uma figura jurídica autónoma tendo-se criado, em simultâneo, a Federação Nacional Humanitas com o intuito de congregar estas recém-criadas instituições.

A APPACDM de Viana do Castelo passou, desde então, a constituir-se como uma instituição de âmbito distrital e tem vindo, ao longo dos anos, a criar um conjunto de respostas sociais dirigidas aos cidadãos com deficiência mental e suas famílias em articulação com os diversos parceiros sociais.

Foi membro da *Mobility International*, participando nas suas iniciativas, Seminários, Congressos e promovendo intercâmbios com as outras associações filiadas.

Foi uma das subscritoras da Declaração dos Direitos Gerais e Particulares dos Deficientes Mentais aprovada pela Liga Internacional em 24 de outubro de 1968 em Jerusalém e aprovada pela Organização das Nações Unidas em 18 de março de 1971, tendo realizado em Viana do Castelo uma larga difusão do texto desta declaração.

Também tem promovido a realização de Conferências, Seminários, Simpósios, Encontros, alguns a nível Internacional, outros em colaboração com outras Instituições de nível Nacional e Regional, através de atividades de natureza cultural, científica e técnica.

Numa perspetiva de Educação pela Arte tem desenvolvido inúmeras atividades de índole cultural e projetos nacionais e internacionais, tendo-se destacado em manifestações artísticas tais como o *Special Olympics* (1995) e a deslocação do grupo Amiguinhos do Canto aos EUA, em 2002, no âmbito de um Encontro Mundial de Arte e Criatividade para Pessoas com Deficiência - *Very Special Arts*.

Desenvolveu diversas parcerias com países da Comunidade Europeia, entre as quais se destaca o Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida – *Comenius 1*, mantendo desde 2002,

² Baseado no texto "No Passado – A Razão de uma Existência" da autoria do Prof. Manuel Domingos Silva - <http://www.appacdm-viana.pt/2013-01-29-16-44-45/historial.html>

relações institucionais com escolas do Reino Unido, Estónia, Letónia, Polónia, Hungria, Roménia, Áustria, Turquia, Finlândia e Grécia. Desde 2014 têm sido desenvolvidos projetos internacionais no âmbito do programa *Erasmus+* em parceria com escolas e instituições de diversos países europeus.

Também no âmbito do desporto, já participou em atividades organizadas pela *Royal Society for Mentally Handicaped Children and Adults - MENCAP*, em Londres, e em Encontros Internacionais Desportivos em países como a Bélgica, Irlanda (*Special Olympics*), Espanha (*ANDE*) e EUA (Atividades promovidas pelo *Special*), e nas iniciativas do *Cridem* (APPACDM Porto).

Em 2011 esta instituição foi certificada ao abrigo de um Programa de Certificação Europeu de Qualidade para Serviços Sociais (*EQUASS – European Quality for Social Services*), obtendo o nível I – “*Assurance*” e, em 2013, obteve a renovação desta certificação.

Em 2015 a APPACDM de Viana do Castelo obteve o nível II “*Excellence*” ao abrigo do referencial referido anteriormente (*EQUASS - European Quality for Social Services*).

A APPACDM foi pioneira em grande parte das técnicas de intervenção (algumas adotadas a nível nacional) e tem vindo a implementar um conjunto de respostas de âmbito distrital, nomeadamente:

- 13 Centros de Atividades Ocupacionais;
- 10 Residências (5 lares de apoio e 5 lares residenciais);
- 3 Centros de Formação Profissional;
- 1 Centro Educacional;
- 1 Centro de Emprego Protegido;
- 1 Centro de Recursos para a Inclusão – Ministério da Educação;
- 1 Centro de Recursos para a Inclusão – IEFP.IP;
- 1 Equipa Local de Intervenção (ELI);
- 1 SOELO (Prestação de Serviços na Área da Psicologia e Terapias).

Dividindo-se pelas seguintes estruturas espalhadas por todo o distrito de Viana do Castelo:

- Unidade de Viana do Castelo
- Unidade do Cabedelo
- Unidade de Areosa
- Unidade de Darque
- Delegação de Ponte de Lima

- Delegação de Ponte da Barca
- Delegação de Valença
- Delegação Monção
- Delegação Melgaço

A APPACDM de Viana do Castelo pode orgulhar-se do trabalho realizado, pois foi a primeira instituição, no distrito de Viana do Castelo, a:

- Lutar pelos direitos da Pessoa com Deficiência Mental;
- Criar estruturas de apoio e educação;
- Procurar sensibilizar as populações para a problemática da Deficiência;
- Exigir o seu respeito como pessoas e cidadãos;
- Procurar construir uma sociedade inclusiva, com o apoio das famílias.

A APPACDM de Viana do Castelo³ tem como **Missão**: é uma instituição particular de solidariedade social (IPSS) que concebe, constrói e implementa respostas sociais dirigidas, prioritariamente, aos cidadãos com deficiência e suas famílias com vista a facilitar a construção de um projeto de vida.

A **Visão**: ser uma instituição de referência na construção de uma sociedade inclusiva.

Tem como **Valores**: amizade; Confidencialidade; Criatividade; Igualdade; Integridade; Privacidade; Respeito; Responsabilidade; Rigor; Solidariedade.

Ao que se refere ao **Corpo Técnico** da APPACDM de Viana do Castelo podemos encontrar: Serviço Social composto por Assistentes Sociais; Serviço de Psicologia composto por Psicólogos, Serviço de Saúde composto por Enfermeiros; Sector Terapêutico composto por Fisioterapeutas, Terapeutas Ocupacionais e Terapeutas da Fala.

³ <http://www.appacdm-viana.pt/2013-01-29-16-44-45/historial.html>

4. Questões de Investigação

Antes de iniciarmos este trabalho de investigação foi levantada uma questão principal ou pergunta de partida onde é pretendido expor o que ambicionamos conhecer ou compreender, como vamos verificar mais à frente, deste modo focarmo-nos e justificarmos o principal objetivo deste trabalho. De seguida surgiram oito questões secundárias que vieram traçar as linhas orientadoras e, de uma forma concisa, decompor o objetivo principal (Quivy *et al.*, 2005).

Q_p: Qual a afinidade entre motivação dos colaboradores e um eficiente desempenho de uma organização sem fins lucrativos?

Como refere Vilas Boas *et al.* (2011), falar de motivação é falar de integração e produtividade no trabalho, como tal, tendo como referencia Azêdo & Alves (2013, p. 202), um dos grandes desafios de uma organização é motivar os seus colaboradores apontando como meta a sua eficiência e sucesso, permitindo assim atingir os seus objetivos pré delineados. Cabendo também à organização perceber o que realmente motiva as pessoas no trabalho, neste caso o que motiva um colaborador em trabalhar numa IPSS sabendo que é uma organização sem fins lucrativos.

Partindo da questão principal foram levantadas oito questões secundárias:

Q_{s1}: Qual a relação entre motivação e a melhoria de desempenho dos colaboradores de uma IPSS?

Q_{s2}: O que motiva um colaborador a trabalhar numa IPSS?

Sabendo que a motivação não é estanque, esta flutua entre momentos de maior motivação e menor motivação, flutuações estas provocadas por motivos intrínsecos ou por fatores externos, variando também de indivíduo para indivíduo (Vilas Boas *et al.*, 2011).

Como já referido, a principal característica de uma IPSS é a prestação de um serviço à comunidade ou colmatar com uma necessidade social como defender os direitos e a inclusão de um grupo mais desfavorecido. Devido às suas características, as emoções são parte integrante nas tarefas associadas a este tipo de organizações, se por um lado pode ser um grande motor de motivação, muito pela luta por uma causa e o reconhecimento social associado, por outro lado, pode levar à exaustão física e emocional, muito pelo compromisso e dedicação à missão e

objetivos da organização, levando ao decréscimo dos níveis de motivação (Kosny & MacEachen, 2010).

Q_{s3}: As Recompensas são limitadoras da motivação dos colaboradores?

Q_{s4}: A compensação monetária é por si só isoladamente sinónimo de motivação?

Com estas duas questões pretendemos abordar a relação entre as típicas compensações monetárias e a motivação. Assim como o impacto das compensações monetárias na motivação.

Sabendo que a realidade económica de uma IPSS, sendo uma organização sem fins lucrativos, como indicado anteriormente carece e muito de apoios do Estado, dos seus associados (no caso das associações) ou Mecenas e das participações familiares pagas pelos clientes ao usufruir de um serviço [valor legislado pela Segurança Social tendo como referência a Circular Normativa nº 4 (2014)] (Sousa, 2012). Como tal, motivar os seus colaboradores através de uma compensação monetária é algo que se torna incomportável devido aos elevados custos económicos que envolve a prestação de um serviço.

De acrescentar, os vencimentos numa IPSS são tendencialmente baixos em comparação com outros sectores. Este tipo de organizações têm uma tabela salarial própria (tabela salarial da CNIS⁴), estando muito abaixo em comparação com a tabela salarial praticada na “Função Pública”⁵ por exemplo.

No entanto, fazendo referência a Machado *et al.* (2011, p. 168), existe a ideia errada de que os incentivos através de compensações monetárias é sinonimo de aumento dos níveis de motivação e dedicação dos colaboradores de uma organização.

Tamayo *et al.* (2003) vem acrescentar que os métodos e estratégias de motivação têm vindo a alterar-se, deixando de parte as compensações pelo trabalho esperado, investindo ou direccionando as atenções para um estilo organizacional virado para o bem-estar dos colaboradores.

As recompensas pelo trabalho esperado podem ser múltiplas e diversas, dependendo da realidade de cada colaborador. O reconhecimento do esforço e da dedicação é um alento para um melhor desempenho, como tal pretende-se compreender a relação entre motivação e recompensa.

⁴ <http://cnis.pt/wp-content/uploads/2018/10/664.-Noticias-%C3%A0-Sexta-28.09.2018.pdf>

⁵ https://www.dgae.mec.pt/?wpfb_dl=20068

Q_{s5}: As relações entre os colaboradores influenciam a motivação?

Q_{s6}: Uma boa comunicação promove níveis elevados de motivação?

Q_{s7}: A participação ativa do colaborador nos processos de tomada de decisão através de sugestões fomenta a sua motivação?

A partir destas questões pretendemos entender a afinidade entre comunicação e motivação.

Como indica T. Ruão (1999), uma boa comunicação e uma participação ativa tem um papel fundamental para o desenvolvimento de uma motivação estável.

Segundo McIntyre (2007), a eficácia de uma equipa não depende unicamente do desempenho individual dos seus elementos, mas da estreita colaboração entre eles, do grau de interajuda e a capacidade para tolerar pontos de vista divergentes, a isto chama-se de capacidade para encarar e ultrapassar os conflitos organizacionais. Quer isto dizer que o conflito afeta o desempenho e eficácia das equipas a vários níveis.

O facto de nos sentirmos incluídos ou parte integrante de uma organização, conhecer e identificarmo-nos com a missão, objetivos, metas e resultados de uma instituição faz com que nos sintamos mais motivados (Ruão, 1999; McIntyre, 2007).

Q_{s8}: Um quadro de pessoal coeso, motivado e em sintonia é sinónimo de eficiente desempenho de uma organização, permitindo assim atingir os objetivos extipulados?

Como referido em cima, motivação e integração são função *sine qua none* de produtividade e sucesso de uma organização (Vilas Boas *et al.*, 2011; Azêdo & Alves, 2013), pretendemos assim testar e compreender a real relação entre motivação e integração com um eficiente desempenho.

5. Objetivos e Metodologia

5.1 Objetivos Gerais e Específicos

O principal objetivo deste trabalho de investigação passa por entender a afinidade entre motivação e um eficiente desempenho de uma organização, com isto identificar ferramentas de incentivo e motivação como instrumento de gestão de uma IPSS. Quer isto dizer, manter e/ou aumentar os índices de motivação do quadro de pessoal de uma organização sem fins lucrativos com o intuito de desenvolver ou elevar a sua performance. Identificar também situações que possam levar à quebra de motivação dos colaboradores, como fatores motivacionais.

Através de uma análise crítica das representações, relações, práticas, oportunidades e limitações relativas à participação do colaborador na instituição, é pretendido procurar, desde logo, conhecer os colaboradores da organização tida como modelo, mais precisamente o seu historial, as suas funções, as relações, qual a perceção sobre como são vistos pelos restantes colaboradores e como se veem dentro da Instituição, as motivações, projetos e objetivos de vida.

Para além de ter como objetivo principal entender ou analisar a motivação dos colaboradores de uma IPSS dentro de uma ótica de gestão das organizações, também é pretendido aprofundar o nosso conhecimento, como Assistente Social a exercer funções numa IPSS, em contacto direto e privilegiado com os clientes e colaboradores, tendo como funções: promover a autodeterminação; compatibilizar a racionalização de recursos com a satisfação, eficácia e eficiência das respostas; assessorar os órgãos da instituição no processo de compreensão e implementação do projeto de desenvolvimento institucional tendo em conta as medidas de política social; entre outras⁶. A partir disto permitir que os clientes fiquem satisfeitos de uma forma eficiente e os colaboradores se mantenham motivados por longos períodos de tempo.

Outro objetivo passa por reforçar as ciências sociais como função “*sine qua non*” à gestão das organizações, que contributos podem trazer as ciências sociais para uma gestão eficiente, visto que uma organização é composta por pessoas que se relacionam entre si, indo além dos números, sendo estes também importantes para a sustentabilidade e “sobrevivência” da organização. Tendo em conta a subjetividade do sujeito, principal ator, pretende-se estudar o seu comportamento dentro do seu espaço de ação.

⁶ Tendo como referência o Manual de Funções da APPACDM de Viana do Castelo, referente à função de Assistente Social.

5.2 Percepção

A percepção é um conceito com grande relevância para este trabalho, devido ao facto decidimos criar um ponto específico neste capítulo. Foi através da percepção dos colaboradores desta instituição que aprofundamos os conceitos inerentes à motivação e desta forma produzir conhecimento.

Como refere Estrada *et al.* (2009) é através da percepção dos colaboradores que é determinada as crenças, valores e condutas que compõe a cultura de uma organização, em geral inclui um sistema de significados partilhados entre eles.

As percepções partilhadas desenvolvem-se através da interação com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, assim como percebem o ambiente laboral (Fiorese *et al.*, 2016).

Para Eisenberg *et al.* (1986) a percepção ou percepção de suporte organizacional é a imagem que o colaborador tem da organização onde trabalha, encarando as práticas dos vários atores da empresa como sendo a própria empresa. São crenças do próprio colaborador tendo por base o valor que a empresa dá ao seu esforço e à forma como investe no seu bem-estar.

Tal como refere Tamayo *et al.* (2002), estas percepções são produzidas através da socialização e das interações estabelecidas com os vários agentes da organização.

Muito sucintamente, mencionando Fleury *et al.* (2017), uma alta percepção de suporte organizacional está intimamente associada a aspetos positivos inerentes ao membro da organização, como a dedicação, motivação e qualidade de vida.

A percepção é antecedida da forma como vai ser encarado os seguintes indicadores: recompensas; condições de trabalho; apoio e incentivo por parte das chefias; justiça e participação. Tem por base a frequência, intensidade e sinceridade dos procedimentos e manifestações de elogios, aprovações e recompensas por parte da organização (Rhoades *et al.*, 2002; Pilati *et al.*, 1999).

Já Pilati *et al.* (), fazem referencia a 8 indicadores de suporte organizacional:

Benefícios e saúde: são as iniciativas da organização que vão possibilitar o acesso a serviços de assistência médica;

Conforto, condições de trabalho e bem-estar: refere-se à gestão do horário de trabalho e às condições físicas e materiais de trabalho;

Desenvolvimento e carreira: alude a iniciativas da organização que demonstram preocupação com o futuro profissional e pessoal dos colaboradores;

Incentivos, remuneração e gestão de desempenho: são as estratégias organizacionais para melhorar o desempenho dos colaboradores e à gestão salarial;

Justiça: refere-se aos critérios de distribuição de benefícios e recompensas;

Treino e formação: alude às oportunidades de capacitação profissional dos seus colaboradores, tendo como finalidade corrigir e enriquecer as suas competências;

Relacionamento, comunicação e participação: refere-se ao relacionamento interpessoal dentro da organização;

Outras características do comportamento organizacional: este último indicador inclui dimensões não mencionadas nos indicadores anteriores que aludem à relação entre colaborador e organização.

A organização ao ter em conta os vários indicadores já mencionados vai favorecer o bem-estar dos colaboradores de uma forma direta ou indiretamente. A perceção de suporte organizacional é um conceito de extrema importância para a organização, as manifestações de apoio indicam aos seus elementos que são membros valorizados e reconhecidos dentro da organização (Zagenczyk *et al.*, 2011).

Quando a perceção das políticas da organização ao nível das recompensas, o sentimento de justiça, de conforto e bem-estar é positiva a empresa é considerada como um local apetecível para trabalhar. Como tal, um tratamento justo por parte da empresa, juntamente com a possibilidade de o indivíduo ver satisfeitas as suas necessidades, a perceção e compromisso com a organização vai aumentar. É uma relação de troca caracterizada por expectativas de reciprocidade (Eisenberger *et al.*, 1986; Zagenczyk *et al.*, 2011).

Tendo como modelo o estudo de Tamayo *et al.* (2002, p. 43), a exaustão emocional, quando existe, pode ser atenuada através do investimento no suporte social no trabalho entre os superiores e os restantes colaboradores e *“regulando o processo de trabalho da organização através de políticas claras de divulgação de informação, atualização e planeamento”*.

O colaborador quando é admitido numa organização chega cheio de expectativas sobre a instituição, a sua dedicação e comprometimento vai ser recíproco. A organização, por sua vez, também vai esperar dedicação e comprometimento por parte do colaborador e retribuir-lhe condignamente (Rhoades *et al.*, 2002).

Para terminar e como já referido anteriormente, perceção do ambiente laboral por parte dos seus elementos vai difundir-se nos clientes. Um colaborador que sinta um ambiente positivo vai transmitir uma mensagem positiva e procura retribuir da melhor forma possível (Fiorese *et al.*, 2016).

5.3 Metodologia

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), os métodos são procedimentos ou percursos adaptados aos fenómenos. Desta forma, neste trabalho de investigação é pretendido utilizar uma abordagem investigativa de natureza qualitativa, baseada na subjetividade do sujeito como objeto de estudo, orientada para a construção de um conhecimento interpretativo e

contextualizado a partir de entrevistas com perguntas abertas e flexíveis, privilegiando-se a proximidade entre investigador e sujeito.

Para Fernand Gauthier (1937), citado por Gérald Boutin *et al.* (2010, p. 47), a investigação qualitativa dá ênfase à atitude de proximidade entre observador e observado “*centrada na construção de sentido*”.

Deste modo, os dados recolhidos são ricos em pormenores descritivos referente às pessoas, às relações e aos contextos, sendo eles de difícil tratamento estatístico. A fonte dos dados está no contexto em que o sujeito está inserido, os dados recolhidos são descritos por palavras ou imagens e nunca em números. A interpretação produzida é de grande importância para a abordagem qualitativa, característica deste método de investigação, comentando e criticando conforme o conhecimento é concebido (Sampieri *et al.*, 2006; Bogdan *et al.*, 1994).

O investigador não pretende modificar os pontos de vista dos indivíduos em investigação, mas sim entender e interpretar os seus pontos de vista, os raciocínios, crenças e percepções que levam a assumir esses mesmos pontos de vista (Bogdan *et al.*, 1994).

Nas ciências sociais, as técnicas utilizadas na investigação qualitativa caracterizam-se agrupando em três tipos: observação (direta ou participante), inquéritos (entrevistas ou questionários) e análises documentais (Bouti *et al.*, 2010; Pinto *et al.*, 2014).

Com destaque na investigação empírica, a estratégia que vamos utilizar é o estudo de caso exploratório. Iniciando com a definição de uma temática a explorar e a partir de uma questão principal, focamo-nos no porquê e em que consiste a motivação de um colaborador de uma IPSS (Yin, 2001).

Devido ao facto deste trabalho de investigação ter característica de estudo de caso, vamo-nos focar em acontecimentos que estão a decorrer no seu contexto real ou, no caso, no clima organizacional onde é efetuada a investigação sem controlar os comportamentos dos atores (Yin, 2001).

Ao que se refere às entrevistas, técnica que vamos utilizar, pretende-se que sejam efetuadas perguntas abertas e flexíveis, evitando a precisão e um elevado número de questões, têm como principal função abrir pistas de reflexão, consciencializar-nos da dimensão e dos aspetos de um determinado fenómeno, assim como alargar e tornar mais precisa a sua leitura (Quivy *et al.*, 2005).

Esta técnica produz uma grande riqueza de dados, repleta de palavras que vão expor as percepções e sentimentos dos entrevistados. Gerando um conjunto de informações que vão crescendo conforme são feitas as entrevistas, enriquecendo a investigação (Bogdan *et al.*, 1994).

A entrevista caracteriza-se pelos processos de comunicação e interação entre investigador e o alvo de investigação, permitindo recolher informação extremamente rica e valiosíssima para a pesquisa. Privilegiando-se um ambiente facilitador de expressão e

comunicação com o objetivo de recolher o máximo de informação possível sobre a temática num clima de bem-estar (Quivy *et al.*, 2005).

A entrevista é também uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso visto tratar de questões relacionadas com o comportamento humano, sendo registadas e interpretadas aos olhos do investigador. No entanto estão suscetíveis a preconceitos, problemas de memória e de uma articulação imprecisa por parte do entrevistado, para consolidar a informação recolhida é aconselhável utilizar uma outra técnica em conjunto como a observação direta que mais à frente vamos aprofundar (Yin, 2001).

“Uma pessoa deve ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas... ser uma boa ouvinte e não ser enganada por suas próprias ideologias e preconceitos... ser capaz de ser adaptável e flexível, de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, não ameaças.”
(Yin, 2001, P. 81).

Antes de partirmos para as entrevistas é necessário efetuar previamente um guião da entrevista o qual podemos encontrar em apêndice. Já no momento da entrevista devemos ser os mais imparciais possíveis, sem cair em debates nem tomar posições. Os momentos de silêncio, muitas vezes encarados como momentos constrangedores para quem está a iniciar-se neste tipo de técnica de investigação, estes momentos são úteis para quem está a ser entrevistado, permitindo organizar as suas ideias e inclusive transmitir a ideia de que dispõem de toda a liberdade para responder (Quivy *et al.*, 2005).

A pesquisa baseia-se essencialmente em perguntas e não em respostas, daí a pertinência de fazer boas perguntas, já ser bom ouvinte projeta-se na competência de absorver um elevado número de novas informações mantendo uma postura neutra sem fazer juízos de valor. Ser bom ouvinte aplica-se também *“durante a observação direta de situações da vida real”* (Yin, 2001, P. 82).

Como referido em cima, a outra técnica que vou utilizar é a observação direta, segundo Quivy *et al.* (2005), tal como o nome indica, é quando o próprio investigador observa e recolhe os dados diretamente sem se dirigir ao seu público alvo, captando os comportamentos ou atitudes no exato momento em que eles se verificam. Logo que seja possível é apontado e descrito de uma forma pormenorizada as ocorrências observadas, por seu lado, o alvo de investigação não tem qualquer interferência na informação recolhida.

A técnica de pesquisa no terreno presume uma presença prolongado do investigador no contexto real onde decorre a ação, proporcionando o contacto direto com as pessoas e situações (Pinto *et al.*, 2014). No momento da observação é de extrema importância anotar os fenómenos observados logo de imediato ou quando possível toda a informação associada como

observações produzidas, impressões e estados de espírito, assinalando sempre se são indicações pessoais ou transmitidas. Tendo o objetivo de recolher informação pertinente, para além de servir de suporte à elaboração do guião de entrevista, produzir conhecimento (Quivy *et al.*, 2005; Pinto *et al.*, 2014).

Antes de iniciarmos com este trabalho de investigação contactamos e reunimos com o presidente da direção da APPACDM de Viana do Castelo e o responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade, após explicarmos em que consiste este trabalho e obtermos a respetiva autorização contactamos de seguida os diretores técnicos das várias delegações com o objetivo de darmos início à recolha da informação à luz da metodologia apresentada.

Tendo como referência Boutin *et al.* (2010), ao iniciar esta investigação houve o cuidado de informar os participantes sobre quais os objetivos deste trabalho, assim como os riscos envolvidos. Tivemos também em atenção a proteção dos participantes, procuramos obter o máximo de informação possível sobre o local/meio em que os participantes estão inseridos. Como recomendam Quivy *et al.* (2005), demos atenção ao espaço geográfico e social onde se realizou a nossa investigação, bem como as redes de comunicação internas e externas.

Sem nunca esquecer da confidencialidade e proteção de dados, foi entregue e assinado um consentimento informado onde é salvaguardado o sigilo sobre os dados recolhidos, assim como a informação inerente à atividade.

Desta forma, durante os meses de janeiro, fevereiro e março procedemos à recolha de dados através da observação direta, dentro do contexto real onde são produzidos sentimentos e perceções, observações e desabafos, assim como o ambiente laboral e as dinâmicas de equipa. Particpei em várias atividades desenvolvidas na APPACDM de Viana do Castelo como a assembleia geral onde foi apresentado o relatório de atividades de 2018, o reconhecimento dos colaboradores que completaram 25 anos de serviço e reconhecimento dos colaboradores que tiveram a melhor avaliação de desempenho referente ao ano de 2018, entre outros assuntos.

Os registos efetuados durante a observação direta, como já referido em cima, vão ser também utilizados como auxílio à elaboração do guião de entrevista (ver em apêndice), quer seja para tirar dúvidas que possam surgir ou para consolidar a informação recolhida.

Foi definida uma amostra de 32 colaboradores num universo de 269 colaboradores efetivos a esta organização, correspondendo a 4 colaboradores por centro com as mais diversas funções como diretores técnicos, assistentes sociais, psicólogos, monitores, auxiliares, administrativos, entre outros. A amostra corresponde a uma unidade de análise, podendo ser uma pessoa ou um grupo de pessoas, uma comunidade, uma organização, um contexto ou uma atividade. É onde se centra toda a atenção, recolhendo o máximo de dados possíveis pertinentes ao tema ou à problemática em estudo, representando um universo, uma população (Sampieri *et al.*, 2006).

Durante o mês de abril foram aplicadas entrevistas à amostra referida em cima, mais concretamente a colaboradores afetos às várias estruturas espalhadas pelo distrito de Viana do

Castelo, fazendo um total de 8 estruturas, são elas a Unidade de Areosa, Unidade do Cabedelo, Unidade de Viana do Castelo, Delegação de Ponte de Lima, Delegação de Ponte da Barca, Delegação de Valença, Delegação de Monção e Delegação de Melgaço. Apenas não foi possível aplicar entrevistas numa estrutura, na Unidade de Darque por falta de autorização da diretora técnica.

Após recolher toda informação pertinente ao desenvolvimento deste trabalho de investigação, procedemos à análise dos dados à luz da bibliografia vigente e relevante à temática em investigação, identificando os principais padrões e especificidades. A análise dos dados implica, primeiro de tudo, rever todos os dados recolhidos, delinear como vai ser apresentada a análise, estruturar e interpretar os dados recolhidos e efetuar a respetiva reflexão. Para terminar, devemos confirmar a validade dos resultados (Sampieri *et al.*, 2006).

Após concluída a recolha dos dados tendo por base a metodologia mencionada e descrita, passaremos para a descrição dos dados e sua respetiva análise tendo como referência os autores citados. Por fim serão efetuados um conjunto de recomendações tendo como ponto de partida os objetivos propostos com o intuito de promover ou elevar os níveis de motivação dos colaboradores.

6. Análise e Discussão de Dados

6.1 Caracterização Individual

A amostra é composta por 7 pessoas do género masculino e 25 do género feminino, num total de 32 colaboradores entrevistados. Como podemos constatar, é dominada por pessoas do género feminino, característica neste tipo de organizações. Este fenómeno, na opinião dos colaboradores, como verificamos várias vezes durante o período de observação, deve-se ao tipo de atividade e aos salários baixos.

Reconhecidamente há uma grande dificuldade em contratar pessoas do género masculino, como refere o colaborador **10** em entrevista: “... *isto não é trabalho para um chefe de família...*”, referindo-se aos salários baixos praticados na maioria das IPSS's⁷.

A idade dos colaboradores entrevistados compreende-se entre os 25 e os 60 anos, com uma idade média de 43,1 anos.

Das 32 pessoas entrevistadas 20 são casadas ou vivem em união de facto, 2 são viúvas ou divorciadas e 10 são solteiras. A maioria são pessoas casadas e com filhos, apenas os solteiros não têm filhos.

Pudemos constatar também que somente em um caso os filhos são totalmente independentes, verificamos em algumas situações, os filhos apesar de terem uma vida profissional ativa e a exercerem funções na área de formação ainda recebem apoio económico dos progenitores para fazer face às despesas do dia-a-dia.

6.2 Formação e Experiência Profissional

Ao nível da formação académica 3 colaboradores concluíram o 3º Ciclo do ensino básico, 16 concluíram o ensino secundário, este grupo é composto por monitores, auxiliares, administrativos e ajudantes de cozinha. 5 são licenciados (1 não exerce funções na área de formação) e 8 têm mestrado (2 não exercem funções na área de formação). Este grupo é formado por assistentes sociais, psicólogos, terapeutas ocupacionais e diretores técnicos, as pessoas que não exercem funções na área de formação fazem parte do grupo anterior nas funções que desempenham.

⁷ Tendo por base a tabela salarial da CNIS, usada como referência por estas organizações.

Ferreira *et al.* (2010) apontou que, quanto maiores forem as competências académicas mais se sobe na pirâmide das necessidades de Maslow, como tal as competências académicas vão influenciar os fatores motivacionais dentro de uma organização.

Apenas três pessoas referiram não estarem muito ativas ao nível do investimento na formação profissional por se sentirem desgastadas física e psicologicamente, no entanto, anteriormente sempre que podiam faziam formação, essencialmente na área de intervenção. As restantes 29 pessoas continuam a investir na formação profissional, principalmente na área de intervenção.

Os colaboradores ao serem questionados porque motivo continuam a investir na formação afirmaram ser importante o investimento na formação para se manterem atualizados profissionalmente, a par das novas técnicas e métodos, alegando que o conhecimento não é estanque, pelo prazer de saber mais, de investigar e como consequência serem melhores pessoas e profissionais. Referiram também que os momentos de formação ajudam a refletir nas práticas profissionais na partilha de experiências, com impacto na autoestima e motivação.

Como referiu o entrevistado **30**: *“... é muito importante reciclar o nosso conhecimento. O conhecimento não é estanque, vai evoluindo e é necessário acompanhar a sua evolução para prestar um serviço melhor...”*. Apesar do reconhecimento generalizado da importância da formação continua é notório, tendo como referência Maslow (1908-1970), os colaboradores com as necessidades mais básicas satisfeitas e quanto mais elevados estão na hierarquia das necessidades, mais tempo e importância atribuem à formação. Nas necessidades mais elevadas encontramos as necessidades sociais, de estima e mesmo no topo as de autorrealização. (Silva *et al.*, 2015; Robbins, 2002).

Já na entrevista **32** foi referido que: *“... é uma oportunidade para refletirmos na forma como atuamos... interagir com os colegas... investir no conhecimento com impacto na autoestima...”*, tendo como referência Röhlich (2012), os momentos em que os colaboradores se reúnem num ambiente mais relaxado, são de extrema importância para proporcionar a aproximação, estimulando os laços, isto vai ter um forte impacto na motivação com reflexo no desempenho e essencialmente no trabalho em equipa.

Alguns colaboradores indicaram que podia haver mais formações e com mais qualidade na APPACDM de Viana do Castelo, para além do conhecimento adquirido veem como uma forma de interação entre os colaboradores dos vários centros.

Mais de metade dos colaboradores entrevistados a última formação foi por iniciativa própria, como referido pelo colaborador **26**: *“... já nem me lembro da última formação que fiz na APPACDM...”*. Isto deve-se também ao facto, como muitos enalteceram, a instituição sempre incentivar e financiar as formações feitas por iniciativa dos colaboradores fora da instituição, claro que devidamente fundamentada e justificada.

Deste grupo de colaboradores, 13 pessoas trabalham há 26 anos ou mais, sendo o grupo mais representado, seguido pelo grupo que está afeto à instituição entre os 21 e 25 anos com 7 colaboradores.

No que toca aos colaboradores afetos à instituição, o grupo mais representado trabalha há pelo menos 26 anos com 11 colaboradores, o trabalhador entrevistado com mais anos de serviço nesta organização conta com 39 anos.

O participante **32**: *“... já são 39 anos, mais um aninho e vou começar a pensar na reforma... estou a precisar de descansar, de tempo para mim...”*.

Segue-se do grupo que trabalha há menos de 5 anos com 10 pessoas, posteriormente o grupo que trabalha entre os 21 e 25 anos com 5 representantes. Este é o primeiro emprego para 20 colaboradores.

Dos colaboradores entrevistados 12 assumiram que têm um parte-time ou uma atividade remunerada para fazer face a despesas necessárias. Como referido na entrevista **2**: *“... só com o que ganhamos aqui chegamos ao fim do mês a esticar o dinheiro...”* e na entrevista **3**: *“... tenho de fazer uns trabalhos para poder pagar algumas contas, como o seguro do carro que tanta falta faz para vir trabalhar...”* ou como o desabafo feito pelo participante **4** em conversa na hora de intervalo para o almoço: *“... eu gosto tanto de... para poder... tenho de fazer uns biscoitos e ir juntando aos pouquinhos...”*.

É notório um orgulho quando falam das atividades que têm para obter um rendimento extra, assumindo como normal e honrado.

Os restantes colaboradores que não têm uma segunda atividade remunerada, de realçar uma grande maioria já teve uma atividade extra. Neste momento o que impede ter predominou a falta de tempo para dar apoio à família, sentir um grande desgaste físico e psicológico ou porque não sente necessidade. Dos que não sentem necessidade destacam-se pessoas solteiras ou pessoas cujo companheiro(a) tem uma profissão bem remunerada permitindo usufruir de um conforto económico.

Como é desabafado pelo entrevistado **14** em grupo referindo-se a uma colega: *“... a colega não precisa... para ela isto é uma forma de passar o tempo, o marido ganha bem...”*.

6.3 Emprego

A forma como os colaboradores conheceram a instituição recaiu, na maioria, através de amigos ou pessoas conhecidas que trabalhavam na APACDM de Viana do Castelo, pela oportunidade através de estágios profissionais ou ofertas de emprego. Em muitos casos foi pela paixão desenvolvida ao observar o trabalho praticado junto da população alvo ou através de experiências de voluntariado, como referiu o inquirido **6**: *“... há muitos anos atrás houve um Special Olympics em Viana do Castelo... eu participei como voluntária e fiquei logo com o*

bichinho...” ou como referiu o colaborador **18** ao assistir às atividades desenvolvidas junto da comunidade: “... *assisti a algumas atividades... via-os a apanhar os transportes para casa... era aquilo... pedi uma reunião com o presidente da direção da altura e fiz a minha candidatura espontânea pessoalmente...*”. Ao questionarmos a forma como conheceram esta organização foram respondendo também à questão seguinte, quais foram os motivos que levaram a ingressar neste emprego.

Os principais motivos que levaram os colaboradores a ingressar neste emprego recaem na oportunidade de emprego ou na oportunidade de trabalhar na área de formação e a segurança de um contrato de trabalho efetivo associado ao sentimento de escassez de empregos estáveis.

Como indicado pelo entrevistado **8**: “... *eu tenho uma família e o facto de trabalhar perto de casa num emprego estável... é importante...*”, ou na entrevista **30**: “... *foi a oportunidade de trabalhar na minha área de formação...*”.

Ou o horário de trabalho, visto com primordial no apoio à família, como frisado pelo colaborador **26**: “... *o facto de trabalhar das 9h às 17h, de segunda a sexta-feira... é horário ‘Nestum’... permite apoiar a família...*”.

Outro motivo foi a paixão desenvolvida pela atividade desempenhada, o sentimento altruísta no contacto com esta população, como mencionado anteriormente.

Os colaboradores que trabalham há 20 anos ou mais nesta organização fazem referência ao vencimento e essencialmente às regalias auferidas na altura que se vincularam. Os vencimentos eram acima da média praticado na altura e o tempo de férias era superior ao estipulado por lei, equiparando-se ao ensino, com paragens no verão, Natal, Passagem de Ano, Carnaval e Pascoa.

Entrevista **32**: “... *tínhamos férias como nas escolas, para quem tinha filhos isso era muito importante...*”.

Essas regalias permitiam apoiar a família em tempos de férias escolares. Com a passagem dos anos, a alteração à legislação, o crescimento da instituição juntamente com as crises económicas vividas, estas regalias foram-se diluindo.

O colaborador **16** faz referência aos valores exigidos na altura da sua admissão: “... *há vinte anos só vinham trabalhar para aqui pessoas com grandes valores... só vinham os melhores... pessoas com um grande espírito voluntário... isso perdeu-se com as regalias que tínhamos...*”, ou como frisado pelo entrevistado **27** em conversa com as colegas: “... *antigamente os melhores profissionais trabalhavam aqui, eramos bem vistos... só dizer que trabalhava aqui arranjava emprego em qualquer lado...*”. Ou como indicado pelo participante **22**: “... *era desafiante trabalhar na APPACDM. Era bem vista em termos sociais, as remuneração e regalias eram boas... também era mais pequena, eramos uma família...*”, evocando o desafio e a visibilidade positiva em trabalhar na APPACDM de Viana do Castelo.

Os colaboradores entrevistados conseguem com facilidade descrever a missão da instituição, valorizando e revendo-se nela.

Um fator vital da organização é a comunicação, quer seja interna ou externa, uma forma assertiva e eficaz de comunicação temos a conceção da missão, *missão* faz referencia à identidade da organização, descreve de uma forma sucinta e prática o que faz e porque o faz (Röhrich, 2012).

Como referiu o colaborador **9**: “... é uma missão muito nobre... conceber respostas e apoias a integração desta população...”, ou pelo inquirido **7** “... é de grande utilidade pública...”, uma vez mais transpareceu um sentimento altruísta. Já na entrevista **19**: “... é com base na missão que trabalhamos todos os dias...”. Para Maslow (1908-1970) in Sampaio (2009) a motivação é sinónimo de existência de um objetivo ou propósito, um propósito que motiva a ação para o atingir.

Ao colocar esta questão houve um manifesto de competitividade entre alguns colaboradores, como a reflexão feita pelo entrevistado **8**: “... gostava de acreditar que as práticas de alguns colegas fossem ao encontro da missão...”.

Em relação à forma como os colaboradores veem a sua profissão, é notório um sentimento altruísta associado à sua atividade profissional, a importância do esforço aplicado para um bem maior. Como manifestado pelo colaborador **4**: “... é um trabalho que nos enche... os resultados obtidos são visíveis no comportamento dos clientes...” ou o participante **22**: “... é uma profissão muito importante para a sociedade... e de muita responsabilidade... só falta o reconhecimento económico...”, como afirma Sampaio (2009), o sujeito ao identificar-se com uma causa ou atividade importante vai aumentar o self e como consequência sentir-se também importante.

Já o inquirido **9** “... é um trabalho gratificante e de grande valor, mas desvalorizado socialmente pelos salários que são pagos... somos muito mal pagos...”. existe também um sentimento de falta reconhecimento e valorização profissional muito associado aos baixos salários.

Por outro lado, o facto de haver uma grande envolvimento emocional no contacto direto com os clientes leva a um grande desgaste físico e psicológico.

Entrevista **3**: “... é uma profissão de grande desgaste... há dias que me sinto feliz, vejo resultados... há dias que me arrasto, sinto-me pesada... levamos os clientes no pensamento...”.

De um modo geral todos os colaboradores assumem-se como bons profissionais, dedicados, participativos e disponíveis, associam também como aspeto positivo o facto de se sentirem motivados. Foi notória alguma dificuldade em apontar os aspetos menos positivos, assumindo, na maioria das vezes, a teimosia e a dificuldade de trabalhar em equipa como características menos positivas, dando também como características superadas ou em vias de superar.

Colaborador **18**: “... sou boa profissional, é normal quando fazemos o que gostamos e sentimo-nos motivados... sou trabalhadora, participativa, dinâmica, interessada, sempre disponível... com o tempo superei os aspetos negativos...”.

Entrevistado **7**: “... gosto do que faço... sou humano, companheiro, dedicado... tinha dificuldade em trabalhar em equipa, era muito teimoso...”, indo ao encontro de Mações (2014), quanto maiores forem as competências dos colaboradores, maiores serão as necessidades de autonomia e liberdade em desenvolver a sua atividade laboral podendo levar a divergências.

Participante **6**: “... boa colaboradora, participativa, calma... toda a gente tem aspetos negativos, ninguém é perfeito, não são muitos, mas tenho... muito teimosa, que pode ser positivo... no início era difícil partilhar o meu trabalho, ou delegar o meu trabalho...”.

Ao questionar se sentem-se motivados de um modo geral todos os colaboradores assumem-se como motivados, justificaram a motivação com o sentimento altruísta e a importância social da atividade, desvanecendo logo de imediato quando as atenções se viram para as remunerações e esse foi o principal foco nas respostas.

Tendo como referência Silva *et al.* (2015) e Rojot *et al.* (2013) a motivação recai sobre forças externas e internas que envolvem o indivíduo e a sua disponibilidade em aplicar um nível acrescido de esforço numa atividade, indo ao encontro dos objetivos pessoais e da organização. Esse mesmo esforço é constituído pela combinação da energia física, intelectual e mental.

Como indicado pelo colaborador **18** “... Sim. Não pela remuneração, mas sim pelos clientes...” ou pelo entrevistado **11** “... sim... sinto-me útil, que estou a fazer um bom trabalho... quando começo a fazer contas, penso todos os dias em mudar de emprego...”.

Dando ênfase à teoria das expectativas de Vítor Vroom (1994), a motivação tem por base a crença em que um grande esforço leva a um alto desempenho, permitindo atingir os objetivos desejador, dependendo das expectativas, da instrumentalidade como as recompensas e da valência ou importância dada à recompensa (Mações, 2017, p. 30).

Outros fatores apontados pelos colaboradores como motivacionais, quer positivamente ou negativamente quando ausentes, são a autonomia, participação e trabalho em equipa. Foram também abordadas questões de liderança e chefia, como a exaustão físicas e psicológicas pelos longos anos de serviço.

Na entrevista **6** foi referido: “... sinto-me motivada, mas falta-me autonomia, trabalho em equipa... a chefia tem uma grande responsabilidade na motivação...”, por outro lado na entrevista **13**: “... gosto do que faço, tenho autonomia, participo...”.

Participante **32**: “... sinto-me cansada, desgastada... eu estou motivada, mas começa a faltar-me as forças, isto é um trabalho desgastante e com pouco reconhecimento...”, o colaborador **32** ao responder a esta questão transpareceu o mencionado por Caroço & Correia (2012) e Pilatti (2012) a motivação refere-se a um estado emocional, tendo como referência o reconhecimento social, a forma como encara a sua atividade e a autorrealização pessoal.

O que mais motiva os colaboradores em manterem este emprego recai na importância e prazer pela atividade desempenhada, para Tamayo et al (2015) motivação localiza-se precisamente entre os interesses pessoais do colaborador e os interesses da organização, o local de trabalho é onde ambos expõem os seus interesses e exigências, quer seja de uma forma implícita ou explícita.

O entrevistado **28** foi taxativo: “... *eu gosto do que faço...*”.

Os colaboradores com maior formação académica reportaram-se à oportunidade em trabalhar na área de formação como indicado na entrevista **12**: “... *a oportunidade de trabalhar na área de formação e o prazer pelo que faço...*”. Como mencionado várias vezes, a atitude altruísta e as relações estabelecidas com os clientes como referido pelo participante **11**: “... *os afetos e os laços que criei com os clientes...*” ou o inquirido **18**: “... *o sentimento que estou a contribuir para a felicidade deles... o carinho com que eles retribuem*”.

Já o colaborador **14**: “... *a possibilidade em conciliar a vida profissional com a familiar...*”, pontando o horário e a oportunidade em acompanhar e apoiar a família (das 9h às 17h de segunda a sexta-feira).

Outro fator prende-se na necessidade de ter um emprego e a segurança de um contrato de trabalho efetivo, como proferido pelo entrevistado **22**: “... *a segurança em ter um contrato de trabalho e que não vou ser despedido a qualquer momento...*” ou o participante **2**: “... *preciso de um emprego... já não tenho idade para procurar um emprego e correr riscos...*”.

De salientar, alguns colaboradores mencionam o projeto e desafio a alcançar.

Entrevista **9**: “... *o projeto vai-me prendendo... eu acredito no projeto desta equipa...*”.

Entrevista **20**: “... *o desafio que me foi proposto... enquanto durar vão encontrar-me por aqui...*”, tal como refere Pilatti (2012) existe a necessidade procurar de novos desafios e cada vez mais arrojados para manter ou aumentar a motivação através da sua satisfação.

Ao colocar a questão se sempre exerceram as mesmas atividades ou funções, verificamos que as respostas foram afirmativas, se sentiam necessidade em ter novas experiências as respostas variaram consoante a formação académica, mas obtendo a mesma resposta.

Tendo em conta ao que referiu o inquirido **15**: “... *sim, sempre exerci as mesmas funções... com a minha formação não podia fazer outra coisa...*” referindo-se ao facto de ser monitora e ter concluído o ensino secundário, assim como reforçado pelo colaborador **10**: “... *com a idade que tenho e a formação que tenho não me vejo a ter outras funções...*”, a idade também é vista como entrave a novas experiências ou funções.

Já o participante **21**: “... *sou assistente social, não podiam esperar outra coisa de mim, nem é pretendido que faça outra coisa...*”.

Apesar do que foi referido existe o reconhecimento de que não é um trabalho rotineiro e sim, é produtivo e benéfico para ambos, organização e colaboradores, não ter as mesmas responsabilidades ou funções ao longo dos anos, como referiu o funcionário **17**: *“... tenho a necessidade de ter novas experiências, desafios... é característica deste trabalho, o facto de trabalhar para pessoas nenhum dia é igual... estamos constantemente a criar novas atividades, desafios a desenvolver com esta população... não é produtivo estar sempre a fazer as mesmas coisas...”*.

Já o entrevistado **19**: *“... é importante haver sempre novos desafios, novos projetos e dar a oportunidade para que todos participem...”*, por outro lado o colaborador **14** referiu a instabilidade que sentiu quando iniciou a sua atividade nesta instituição e as constantes mudanças que causou algum desconforto: *“... passei por varias respostas, centros e isso causou-me instabilidade, desgaste... é importante ter novas experiencias, mas também é importante o sentimento de estabilidade e segurança...”*.

Ao que toca ao espaço e ambiente laboral, os colaboradores referem que estes dois conceitos são importantes para concretizar um bom trabalho com influência no humor, na felicidade, na dedicação e na saúde mental e física com grande impacto na QVT tal como referido por Silva (2013), no entanto dão destaque ao ambiente laboral como principal conceito.

Os colaboradores entrevistados em consonância com Estrada *et al.* (2009), apontam o clima organizacional como sendo onde se desenrola o processo de socialização, de partilha de conhecimento e cultura. O ambiente laboral e as relações estabelecidas entre colaboradores e chefias são fator primordial no sucesso de uma organização e coesão de uma equipa.

Entrevista **7**: *“... um bom ambiente... uma boa equipa é muito importante, é a base... a falta de condições de trabalho, com imaginação dá para dar a volta, mas ao logo do tempo mexe com o humor, com a paciência, ficamos irritados, mas é ultrapassável... quando não existe partilha, coesão e trabalho de equipa ficamos desgastados, doentes, perdemos a vontade de vir trabalhar...”*.

Salientando o sentimento de integração como indicador de grande influência ao bom ambiente laboral, tal como referiu o elemento **3**: *“... preciso de um espaço e de uma equipa para que possa desempenhar a minha profissão da melhor forma... o espaço é importante, sem dúvida, mas dá-se um jeito, o ambiente não, afeta a segurança, a vontade... tenho de sentir que faço parte de algo maior...”*.

Entrevista **4**: *“... podemos ganhar muito bem, mas se não tivermos um bom ambiente depressa trocamos de emprego... é por isso que vai havendo pessoas a trabalhar aqui... os afetos que se criam...”*, apontando o ambiente laboral como fator mais importante que a remuneração para a manutenção de um emprego.

O funcionário **26** referiu a liderança como crucial a um bom ambiente: *“... um bom líder é meio caminho para haver um bom ambiente...”*, apontando importância de um bom líder para uma equipa coesa.

Como indicado por Fiorese et al. (2016), a postura e perfil do líder vai exercer uma forte influência no comportamento dos colaboradores com reflexos no clima e cultura organizacional.

Já o colaborador **2** apontou os valores pessoais e culturais com influência no ambiente laboral e nas relações: “... *por vezes há quebras nas relações que afetam o ambiente, só porque penso de uma forma diferente... há diferenças de valores, e princípios entre colaboradores... os mais novos veem a vida de uma forma diferente e querem-se afirmar, os mais velhos são tendencialmente mais conservadores, sentem-se ameaçados... isto pode leva a formação de grupos...*”.

Para Siqueira et al. (2015), cada colaborador tem um conjunto de hábitos, crenças e valores próprios e antes de avaliarmos o clima ou cultura de uma organização temos de observar a singularidade de cada sujeito.

Perante a informação recolhida é notório por parte da instituição uma preocupação em melhorar as condições e o espaço físico, exemplo disto são as obras registadas e os espaços novos previstos para abrir.

Quanto ao ambiente pude constatar que cada centro ostenta uma identidade, uma cultura influenciada pelos métodos e gestão do diretor técnico, ao ponto de haver consonância nas respostas recolhidas em cada centro. Tendo como referência Fiorese et al. (2016) e Mações (2014) os centros são compostos por pessoas que interagem entre si produzindo e partilhando sentimentos, crenças e valores, esse emaranhado de relações vai definir a sua identidade.

Ao questionar se sentem-se valorizados foi notória uma perceção generalizada de se sentirem apenas mais um colaborador, como referiu o participante **10**: “... *não há distinção entre um bom colaborador e um mau colaborador, é igual... sou simplesmente mais um...*”, tal como o colaborador **27**: “... *valorizada... pode ver-se pela minha avaliação de desempenho... muitas vezes a diferença entre um muito bom e um suficiente é nenhuma...*”, fazendo alusão à avaliação de desempenho e à perceção pessoal sobre a justiça laboral. Tendo como referência a teoria da equidade de John Stacey Adams (1965), o colaborador constrói uma avaliação tendo por base o rácio entre imputes e benefícios, posteriormente compara com o dos restantes colaboradores com as mesmas funções ou com a média do grupo (Vilas Boas et al., 2011; Mações, 2017). Mais à frente iremos aprofundar a tão mencionada avaliação de desempenho.

A valorização é sentida essencialmente através do feedback e das oportunidades de formação que são proporcionadas como referiu o entrevistado **8**: “... *pelos elogios que recebemos pelo nosso trabalho, sentirmo-nos importantes... pela oportunidade que nos dão em investir na formação...*”, ou o entrevistado **18**: “... *tratam-me com respeito, mas aquela palavra no momento certo faz a diferença toda... tem dias que entendem o meu trabalho, o meu esforço, principalmente quando precisam de mim...*”.

Já o colaborador **9** faz referência ao feedback dos clientes: “... *o carinho e o afeto dos clientes... são eles que nos valorizam...*”, tal como referido por Tamayo et al. (2015) a valorização centra-se no reconhecimento do valor do esforço aplicado e na importância de alcançar os

objetivos organização. Vilas Boas *et al.* (2011) vem reforçar indicando que a valorização tem por base o feedback, o qual vem permitir entender em que fase se encontra numa dada tarefa e a forma como está a ser interpretada a energia aplicada.

6.4 Remunerações

Questionados sobre a importância das remunerações e recompensas, os colaboradores centraram-se nas remunerações apontando como cruciais e necessárias para fazer face às despesas e satisfação das principais necessidades pessoais e da família, indo ao encontro da teoria das necessidades de Maslow (1908-1970). Indicaram também ser o principal motivo porque têm um emprego, tal como apontado por Silva (2013), a remuneração é o principal motivo que leva as pessoas a procurar ou a trocar de emprego.

Deparamos através de observação, o momento em que os colaboradores mais mostram a insatisfação com os vencimentos é durante o final do mês quando têm mais dificuldade em fazer face às despesas necessárias.

Tal como referido na entrevista **6**: “... *sim, são importantes, sem dúvida...*”, ou na entrevista **19** “... *muito importantes, se não fazia voluntariado... toda a gente tem de ser compensada pelo que faz...*”, já na entrevista **11**: “... *tenho de pagar contas... se tiver dívidas vou andar deprimida, não vou conseguir descansar... podiam ser mais justas...*”.

Segundo Maslow (1908-1970) as necessidades centram-se nas mais diversas áreas da vida do sujeito, entre as quais a satisfação e motivação no exercício de uma profissão. Essas mesmas necessidades estão organizadas hierarquicamente, as primeiras necessidades a ser satisfeitas são as necessidades fisiológicas como a satisfação da fome, de descanso e conforto. Depois de parcialmente satisfeitas passa para as necessidades seguintes como as necessidades de segurança, mais concretamente a estabilidade de um emprego, as remunerações, segurança física e emocional. Conforme as necessidades são satisfeitas vão subindo na hierarquia ou pirâmide, como tal as remunerações e as recompensas estão intimamente correlacionadas às necessidades mais básicas do sujeito (Silva *et al.*, 2015; Vilas Boas *et al.*, 2011; Sampaio, 2009).

O colaborador **13** em conversa com um colega faz referência ao voluntariado: “... *eu estou aqui para trabalhar e ganhar dinheiro, não estou para fazer voluntariado... eu é que decido quando e onde faço voluntariado...*”, apesar de reconhecer a importância do voluntariado, parece-lhe injusto fazer voluntariado no próprio local de trabalho, como referido por Rojot *et al.* (2013), o trabalho é sinónimo de uma troca, esta troca pode ser económica ou social. O mesmo autor divide as recompensas entre as tangíveis e intangíveis, as tangíveis são importantes para satisfazer uma série de necessidades fisiológicas, compondo-se pelo o salário e os seus componentes como o pagamento das horas extras, subsídio de alimentação, prémios de antiguidade (diuturnidades) entre outras. O salário vai proporcionar uma noção mais precisa do futuro, assim como uma relação de confiança entre funcionário e instituição. As intangíveis são

compostas em espécies ou regalias como dias de folga, despesas de lazer (como oferta de viagens), sociais (seguros de saúde por exemplo), entre outras com impacto essencialmente no conforto e descanso.

É visível um sentimento generalizado de que as remunerações estão longe de se ajustarem às expectativas dos colaboradores. As pessoas do género masculino mostraram um maior descontentamento em comparação com as pessoas do género feminino que não mostraram tanto descontentamento.

Entrevista **16**: “... *nem pensar... pelo que é exigido, pelo desgaste e em comparação com outros empregos ganhamos muito mal...*”.

Participante **12**: “... *pelo desgaste e pelos anos que cá estou, não...*”, o facto de passarem demasiado tempo com as mesmas funções, sem expectativas de novas funções a par de remunerações baixas leva com facilidade ao desgaste físico e emocional.

Entrevista **28**: “... *muito injusta, mas está dentro da lei... é o que diz a tabela salarial da CNIS...*”.

Os colaboradores com cargos de chefia não mostraram grande relevância em relação à remuneração, tal como é sugerido por Mações (2017), estes não se motivam unicamente com um aumento salarial, mas com outras regalias que vão atuar na sua autorrealização ou afirmação, a motivação recai sobre o nível hierárquico das necessidades em que o sujeito se encontra.

Ainda numa ótica das remunerações, Pilatti (2012) faz referência à satisfação produzida por um aumento salarial, a longo prazo tende a desvanecer, vai sim ter impacto na insatisfação e não propriamente na satisfação, sendo dimensões distintas.

Foi também mencionada a ausência de uma progressão de carreira ou quase inexistente como proferiu o colaborador **22**: “... *não há uma progressão de carreira... a progressão que dizem haver nem se vê... os colaboradores que começam agora até parece que ganham mais do que os que cá estão aqui há vinte anos...*”, Vilas Boas *et al.* (2011) aponta que quando não há distinção na atribuição recompensas entre colaboradores com menor ou maior experiência ou formação académica provoca um desequilíbrio na equidade. Já Chiavenato (1991) indica que a promoção ou progressão de carreira constitui uma condicionante interna com forte influência na motivação e no bom desempenho do colaborador.

Quando iniciaram a atividade nesta instituição, esta questão dividiu os colaboradores em dois grupos, os que trabalham há mais de 20 anos nesta organização e os que trabalham há menos. Como mencionado pelo entrevistado **20** que trabalha há menos de 20 anos: “... *nem no início... foi a oportunidade, precisava de um emprego...*”, referindo-se à necessidade de segurança em ter um emprego.

Os colaboradores que trabalham há mais de 20 anos referiram que tinham muito mais regalias e o vencimento era acima da média, existe um sentimento neste grupo que têm vindo a

perder regalias e poder de compra quando se desejava que fosse ao contrário como citado pelo participante **14**: “... havia mais regalias, tínhamos mais tempo disponível para acompanhar e apoiar a família e isso foi importante no momento de tomar decisões...”.

O colaborador **21** comparou as remunerações e a competência dos profissionais: “... era um privilegio trabalhar na APPACDM, só trabalhavam aqui os melhores. As pessoas eram bem pagas, o ambiente era bom... na realidade perdemos regalias e poder de compra... quando comecei a trabalhar nem filhos tinha...”.

No momento da admissão, grande parte dos colaboradores eram solteiros, devido ao facto as ambições e despesas não eram muitas e o vencimento era suficiente, como indicado pelo elemento **15**: “... no início era tudo muito bonito, muito fácil, fiquei apaixonada. Era jovem, solteira, não tinha despesas...”.

O facto de ter sido o primeiro emprego, a importância da primeira remuneração era sinonimo de independência, na altura qualquer que fosse a remuneração aparentava ser satisfatória.

Entrevista **17**: “... é o meu primeiro emprego, o meu primeiro ordenado foi 25 contos (125 €), aquilo era tanto dinheiro... sentia-me deslumbrada, independente...”.

Entrevista **28**: “...na altura o pouco que recebi parecia muito, era solteiro e não tinha despesas... nunca tinha visto tanto dinheiro de uma só vez... fui ficando...”. David McClelland (1917-1998) indicou que as necessidades são aprendidas ao longo da vida através das experiencias vividas, como tal, varia de sujeito para sujeito (Vilas Boas *et al.*, 2011; Mações, 2017).

Em relação às recompensas as respostas oscilaram, mas de um modo geral acabaram por assumir que até são satisfatórias. Como referido por Siqueira *et al.* (2015), o ser humano nunca está totalmente satisfeito com o que obtém, está em constante procura de mais.

Colaborador **8**: “... se precisar de ir ao médico vou e depois compenso quando poder...”.

Participante **9**: “... temos a véspera de Natal, Passagem de Ano e Pascoa, é incentivador a cedência destes dias... podia haver a cedência do dia de aniversário, era uma forma de gratificar a nossa dedicação e nos sentirmos importantes...”.

Uma vez mais mencionaram a avaliação de desempenho com algum desalento e o dia de férias atribuído às melhores avaliações como aludiu o colaborador **4**: “... pelo melhor desempenho tive mais um dia de férias... causa desunião e desmotivação aos que nunca ganharam...” ou o colaborador **10**: “... um dia pela melhor avaliação de desempenho não é nada...”, como já referido, mais à frente vamos aprofundar este tema.

A maioria dos colaboradores valorizam mais as recompensas monetárias, de seguida, um grupo não tão significativo atribui valor idêntico entre recompensa monetárias e em férias. Apenas um pequeno grupo valoriza mais o tempo de férias.

As respostas tiveram por base vários fatores de referência como a idade, anos de serviço e se tem dependentes. O grupo mais representado caracteriza-se por pessoas com dependentes e mais de 20 anos de serviço como o entrevistado **22**: “... *preciso do dinheiro para pagar contas... quem tem filhos sabe o que isso é...*”.

O grupo seguinte caracteriza-se por pessoas com uma situação económica mais estável e já com alguns anos de serviço.

Entrevista **20**: “... *é verdade que o dinheiro faz muita falta, mas também preciso de tempo para apoiar a família... tem valor idêntico...*”.

Por fim, este grupo caracteriza-se por pessoas solteiras ou com uma larga carreira contributiva já a pensar em reformar-se.

Entrevista **32**: “... *nesta fase da vida preciso é de descanso, já trabalhei muito...*”.

Entrevista **11**: “... *estou é a precisar de tempo para mim, para descansar...*”.

Com isto é pertinente mencionar Tamayo *et al.* (2015), destacando a importância de criar um equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos colaborado e os interesses da organização, beneficiando a empresa quer ao nível da eficiência como na quantidade do trabalho realizado. Para Mações (2017) uma necessidade é sinónimo de uma carência, por seu lado uma necessidade não satisfeita leva a um clima de tensão e desconforto influenciando o comportamento.

Ao questionar se sentiam-se reconhecidos internamente remeteram à questão anterior se sentiam-se valorizados, Chiavenato (1991) indica que o reconhecimento refere-se às condições internas do sujeito que vão ajudar a produzir altos níveis de motivação, que por sua vez vão expressar-se num bom desempenho.

O colaborador **28** mencionou: “... *se precisarem de mim valorizam o meu trabalho, há reconhecimento...*” ou o participante **14** que foi reconhecida várias vezes na avaliação de desempenho: “... *temos a avaliação de desempenho, é usada para reconhecer o bom trabalho...*”, já o colaborador **17**: “... *no centro vai havendo, fora do centro ninguém sabe quem eu sou...*”.

Foi referido também a falta de reconhecimento pelos ordenados baixos praticados, tal como referido pelo entrevistado **21**: “... *o reconhecimento vê-se nos ordenados pequeninhos...*”.

Como refere Mações (2014) e Tamayo *et al.* (2015), o trabalho tem uma enorme importância nas pessoas, indo além de fatores económicos e da satisfação das necessidades mais básicas, influenciando a forma como as pessoas vão-se inserir na sociedade e na forma como vão ser encaradas.

Para Röhrich (2012), uma instituição com uma boa imagem externa é sinónimo de prestígio, influenciando a motivação dos colaboradores através do status por trabalhar numa empresa de prestígio.

Ao questionar sobre o impacto social da profissão, a maioria dos colaboradores sentem uma valorização externa quando referem em que consiste a sua atividade profissional, no apoio e acompanhamento de pessoas com dificuldades intelectuais e desenvolvimentais.

Entrevista 2: *“... as pessoas ficam admiradas com a coragem que tenho em trabalhar com esta população... sinto-me orgulhosa...”*.

Entrevista 3: *“... enaltecem a minha profissão... há o reconhecimento de um trabalho de mérito, sinto-me valorizada por isso...”*.

Participante 4: *“... há uma maior valorização externamente que internamente... as pessoas dão valor ao que fazemos...”*, aludiu que existe um maior reconhecimento externo que interno e isso ajuda a manter-se motivada.

Participante 18: *“... o nosso trabalho só não é valorizado por quem tem poder como a CNIS, a Segurança Social ou as Finanças...”*, referindo-se às entidades reguladoras, mais concretamente à legislação e a tabela salarial aplicada.

Os colaboradores com mais anos de serviço sentem que houve um maior reconhecimento pelo facto de trabalharem nesta organização, em tempos foi reconhecida como uma instituição de referência, com os melhores profissionais. Transpareceu um orgulho e uma saudade quando relembrou o passado da APPACDM de Viana do Castelo.

Entrevista 7: *“...foi uma instituição que marcou a cidade e tínhamos orgulho, vaidade de fazer parte desta instituição. Era uma instituição de referência, com práticas muito à frente para a altura... só os melhores trabalhavam aqui... hoje já não é bem assim...”*.

Por outro lado, os colaboradores mais novos não valorizam a perceção externa sobre esta organização, mostrando alguma indiferença perante esta questão. Para este grupo a precensão social das profissões recai essencialmente nas remunerações.

Entrevista 26: *“... não valorizo, não me diz nada... preocupo-me em fazer um bom trabalho e ser boa profissional...”*.

Participante 27: *“... não costumo comentar o que faço... não é pelo que os outros pensam que vou-me sentir recompensada...”*.

Entrevista 6: *“... já me perguntaram se não queria um emprego melhor... por ainda ser nova e a ganhar tão pouco...”*.

6.5 Relacionamentos e Comunicação

De um modo geral todos os colaboradores já tiveram divergências ou confrontos de ideias com um colega, acham normal e saudável o surgimento dessas situações. Alegando que com diálogo e respeito estas situações são ultrapassáveis, salientando a sua importância no

sentido de produção de conhecimento. Vilas Boas *et al.* (2011) refere que pessoas motivadas são pessoas em constante estado de tensão.

Entrevista **8**: *“... algumas vezes, com diálogo tudo se resolve... é uma forma de refletirmos nas nossas páticas, no que é correto e no que não é...”*.

Entrevista **9**: *“... é normal haver divergência... não vale a pena entrar em discussão ou criar um ‘cavalo de batalha’, com o tempo e diálogo com tudo se resolve...”*.

Entrevistado **19**: *“... não pensamos todos da mesma forma, temos experiências e expectativas de vida diferentes e isso por vezes leva a divergências... quando as pessoas não estão felizes com o trabalho é motivo para pegam com tudo e todos”*.

Assim como sugerido por Vilas Boas *et al.* (2011) & Mações (2017), os colaboradores afirmaram que a dificuldade em ver satisfeitas as suas necessidades gera um clima de tensão e desconforto que por si só provoca um conjunto de impulsos com o objetivo de colmatar essa mesma necessidade podendo levar a diferendos e conflitos entre colaboradores.

Por outro lado, há colaboradores que tiveram divergências bastante duras, situações que originaram momentos difíceis e de grande stress. Esses momentos não foram ultrapassados, nem com a intervenção dos superiores, ainda hoje os colaboradores sentem-se afetados ao nível da performance e dedicação.

Relatam essas situações como uma *“bola de neve”* sempre a crescer até se tornar insuportável como mencionou o colaborador **11**: *“... é muito penalizador, não é fácil partilhar o mesmo espaço... o trabalho não flui quando está presente, evito ao máximo falar com ela... nem com o apoio da direção e equipa técnica foi possível superar, ainda complicou mais com o atirar de culpas...”*, ou o funcionário **10**: *“... hoje não partilhamos o mesmo centro... por vezes ainda mexe com o meu trabalho, o sentimento de injustiça...”*, já o elemento **12**: *“... é difícil partilhar o mesmo espaço com uma pessoa que estamos em conflito... é como uma bola de neve até não aguentar mais, meter baixa...”*.

Para Mações (2014) o conflito surge quando um colaborador discorda com as políticas, objetivos, motivações e ou valores de outros colaboradores ou mesmo da própria instituição, se houver uma boa interpretação e uma boa gestão dos conflitos, estes podem ser benéficos à organização melhorando a sua eficiência.

As duas questões seguintes foram abordadas anteriormente, no entanto achamos pertinente voltar a abordar por acharmos um tema algo delicado. Ao questionar de uma forma direta sobre o seu ambiente laboral, a maioria dos colaboradores manifestam ter um bom ambiente laboral e haver um bom trabalho de equipa, no entanto alguns colaboradores assumiram que o ambiente laboral está muito melhor e existem grupos.

Houve colaboradores que preferiram não responder, esta questão e a questão seguinte (perceção do espaço físico) foram as únicas questões que alguns colaboradores preferiram não responder.

Entrevista **20**: “... *tenho vontade de vir trabalhar todos os dias por me sentir bem... o trabalho em equipa é ótimo e motivador. ...*”. Tendo como referência Machado *et al.* (2011), um alto nível de motivação é de extrema importância no sentido de manter vivo o entusiasmo no desempenho de uma atividade, com reflexo no restante grupo de trabalho.

Participante **13**: “... *calmo, já foi conflituoso, talvez pelo facto de entrar gente nova, mas ainda se vê grupinhos...*”.

Como indicado por Tamayo *et al.* (2015), devemos dar atenção ao trabalho em equipa, uma equipa sólida e coesa é crucial para a sustentabilidade de uma organização.

A maioria dos colaboradores indicam que o espaço físico é bom embora com algumas lacunas como a tão mencionada climatização.

Entrevistado **16**: “... *tem as mínimas condições apesar de ser um espaço com muitos anos... muito frio no inverno e muito calor no verão... há a preocupação em melhorar as condições...*”.

Entrevista **14**: “... *tenho as mínimas condições, é um espaço antigo feito por quem nunca utilizou... a falta de condições desgasta fisicamente, andamos sempre a resmungar... sem conforto não há motivação...*”. Tal como refere Sampaio (2009), o meio vai ter também uma forte influência no comportamento das pessoas que partilham o mesmo espaço.

No entanto é notória uma preocupação por parte desta organização em criar as condições ideais para que os seus colaboradores possam executar da melhor forma a sua atividade, exemplo disso está previsto a transferência de dois centros para dois espaços novos com melhores condições, como as obras de reabilitação projetadas para outros centros.

Entrevista **22**: “... *é um privilegio ter um espaço amplo e com muita luz para trabalhar... é muito importante poder sair e usufruir um pouco do espaço exterior, nem que seja por um minuto... um espaço limpo e verde, ficamos revitalizados... só damos valor quando estamos em espaços onde isso não é possível...*”. Tal como indicado por Ferreira *et al.* (2010), o local onde é realizada uma atividade reporta-se a fatores extrínsecos com influência no comportamento. O espaço de trabalho concentra-se nas necessidades mais básicas do sujeito como o conforto e descanso.

A maioria dos colaboradores afirmaram ter o hábito de fazer sugestões, no entanto apenas um pequeno grupo já fez por escrito, os restantes apenas fazem verbalmente, essencialmente em reuniões apesar de reconhecerem que deviam fazer por escrito como indicou o participante **15**: “... *sim... quando tenho que dizer alguma coisa digo... mais nas reuniões... sei que devia fazer mais por escrito...*”, ou como citado pelo colaborador **32**: “... *juntamo-nos para fazer uma sugestão por escrito...*”.

Apenas uma minoria de colaboradores afirmou já ter feito reclamações, essas reclamações foram, na maioria das vezes, feitas verbalmente, por outro lado um grupo maior de colaboradores assumiram dar preferência a fazer sugestões em detrimento das reclamações e

desta forma apresentar soluções como apontado pelo funcionário **21**: “... *reclamações nunca fiz... mais numa ótica de melhoria, de sugestão...*”, ou o elemento **28**: “... *não faz sentido fazer reclamações se não encontrarmos soluções...*”, já o colaborador **17**: “... *se fizer falta também reclamo...*”.

Maslow (1908-1970) in Sampaio (2009) vem sugerir que não é benéfico para a organização ignorar ou pôr fim às reclamações dos colaboradores e antes perceber qual o nível de gratificação a que se refere o protesto, dando um feedback logo que possível.

Ao questionar os colaboradores entrevistados se sentem-se ouvidos, as respostas foram equilibradas. Em relação às sugestões feitas por escrito indicam que não têm dúvidas que são lidas por quem de direito, mas por vezes não sentem um feedback às sugestões efetuadas como abordado pelo entrevistado **17**: “... *sinto-me ouvida, uma resposta é muito importante... a falta de feedback cria um sentimento de insignificância...*”, apontando o feedback como uma ferramenta importante para a motivação.

A comunicação é apontada como a principal dimensão dentro de uma organização, ela depende das relações e interações estabelecidas entre os elementos, uma comunicação aberta com base no diálogo e um feedback assertivo permite uma relação de confiança, tornando os objetivos da organização comum a todos (Siqueira *et al.*, 2015; Mações, 2017).

O colaborador **26** referenciou: “... *há uma abertura para nos ouvir, existe essa preocupação em mostrar que somos ouvidos, mas por vezes fica pela intenção...*”.

Entrevista **2**: “... *se houver uma predisposição para nos ouvir, nos entender e nos aceitar evitava-se muitos conflitos e pessoas revoltadas...*”, dando relevância ao sentimento de pertença e participação.

Os colaboradores encaram o feedback como uma ferramenta importante no sentido de responder às sugestões ou opiniões apresentadas e reconhecimento pela dedicação e trabalho realizado, como apontado por Faria (2008), todos os colaboradores têm o direito de serem informados sobre o seu desempenho e evolução e serem reconhecidos pelo seu empenho e entrega no sentido de manter um elevado nível de motivação.

O inquirido **3** salientou os mecanismos instituídos que vêm permitir efetuar sugestões sem ter de revelar a sua identidade: “... *sim, sou ouvida... temos toda a liberdade de fazer sugestões e reclamações... temos uma caixa para colocar as sugestões e reclamações...*”.

6.6 Expetativas de Futuro

Os principais motivos que levaram os colaboradores a manterem-se neste emprego deve-se ao facto de se sentirem motivados em trabalhar com a população alvo desta organização e por não se imaginarem a fazer outra coisa como referido pelo funcionário **4**: “... *por me sentir motivada, por gostar do que faço e o bom ambiente... apesar de não haver uma remuneração*”.

aceitável, há outras recompensas que valorizo mais como os desafios e projetos ...”, referindo-se aos desafios da profissão como condicionante interna que vai influenciar a motivação em manter-se neste emprego (Chiavenato, 1991).

De igual modo o participante **6**: “... gosto do que faço, não me vejo a fazer outra coisa... sinto o coração realmente cheio... os resultados do meu esforço veem-se no progresso deles... por poder conciliar o trabalho e a vida pessoal no apoio à família...”, destacou os resultados obtidos e o facto de permitir conciliar o trabalho e o apoio à família tal como reforçou o colaborador **27**: “... foi por poder apoiar a família... se precisar de faltar para apoiar um familiar ou se de repente precisar posso faltar e não me é logo descontado no vencimento, quando poder retribuo... isso foi o que pesou mais...”.

Este é um fator de grande relevância para as pessoas do género feminino⁸, o apoio e acompanhamento familiar, que de alguma forma esta organização permite conciliar, centrando-se essencialmente nas necessidades de segurança e proteção da família (Silva *et al.*, 2015).

Por outro lado, prende-se pela falta de oportunidades profissionais, o fator idade e sentem-se acomodados como indicou o entrevistado **9**: “... falta de oportunidades de emprego, os empregos abundam por aí e fui-me acomodando...”, ou o entrevistado **19**: “... a idade foi passando... com esta idade onde vou arranjar um emprego...”. Já o entrevistado **7** faz referência à estabilidade: “... pela segurança e estabilidade de um contrato de trabalho... fui ficando...”.

A esmagadora maioria não pensa mudar de emprego em breve, indo um pouco ao encontro do que foi mencionado anteriormente como a falta de oportunidades quer pela idade avançada ou pela falta de empregos.

Entrevista **11**: “... quando podia tomar decisões não tomei, agora já é tarde... não há emprego para os mais novos...”, como indicado por Vilas Boas *et al.* (2011) a turbulência registada na sociedade em que vivemos, a incerteza e insegurança no trabalho vai ter um forte impacto no comportamento e expectativas dos colaboradores.

Entrevista **12**: “... já não tenho idade para isso, nem sei fazer outra coisa...”.

Entrevista **18**: “... com esta idade não, nem pensar...”.

Segundo Rojot *et al.* (2009), o sentimento de falta de alternativas de emprego pode levar a um sentimento de dependência e sentir-se refém da organização com reflexo no seu comportamento.

Em alternativa apenas uma pequena minoria respondeu afirmativamente como o colaborador **1**: “... estou a pensar em mudar... o vencimento é muito baixo, não existe uma

⁸ Não que dizer que este indicador é exclusivo ao género feminino.

evolução de carreira...”, ou o colaborador **8**: “... *tenho pensado nisso... ganhamos pouco e sinto-me cansada física e psicologicamente...*”.

Tendo como referência Vilas Boas *et al.* (2011), o clima de incerteza a par das últimas crises económicas e as constantes alterações à legislação laboral afeta a forma como os colaboradores encaram uma mudança de emprego, privilegiando a estabilidade de um contrato de trabalho e a segurança de um ordenado para fazer face ao dia-à-dia.

Ao questionar se imaginam-se por muitos anos nesta organização, as respostas variaram consoante o fator idade. Os colaboradores com menor idade não se imaginam a trabalhar nesta instituição por muitos anos, pensam ter, a longo prazo, novas experiências e mais reconhecimento ao nível das remunerações e profissionalmente.

Entrevista **15**: “... *ter outras experiencias, funções... outras oportunidades e reconhecimento que aqui não tenho...*”.

Entrevista **20**: “... *o vencimento não cativa... não me imagino neste emprego até à reforma, mas se ficar fico feliz...*”.

Entrevista **14**: “... *penso um dia criar a minha empresa, trabalhar para mim...*”.

Os restantes colaboradores imaginam-se por muitos anos, até à reforma, essencialmente pelos motivos já referidos como citou o entrevistado **9**: “... *com a idade que tenho e se tiver saúde é até à reforma...*”.

Em resposta às duas últimas questões, as alterações que os colaboradores faziam se tivessem oportunidade centrou-se essencialmente em volta do reconhecimento através do vencimento, reforçando que é este o principal motivo porque têm uma profissão tal como referiu o funcionário **30**: “... *uma remuneração digna para a exigência da profissão, isso motivava toda a gente e até dá saúde... temos contas a pagar e ninguém paga por nós...*” e o elemento **7**: “... *as pessoas deviam ser reconhecidas financeiramente pelo trabalho que fazem, é o principal motivo porque trabalham... não esquecer que quando as pessoas estão bem o ambiente é mais agradável, mais dinâmico, as pessoas riem mais...*”, equiparando os vencimentos ao bem-estar dos clientes.

Entrevista **10**: “... *o vencimento e as carreiras... repensar as carreiras... não existem carreiras, quem começa agora a trabalhar ganha tanto como quem está aqui há anos...*”, as carreiras são vistas como um fator de distinção e reconhecimento entre os profissionais.

Entrevista **11**: “... *precisámos de mais períodos de descanso, é uma profissão de grande desgastante emocional... as pausas durante o ano fazem muita falta para o nosso equilíbrio emocional e físico, ajustava o horário de forma a cada colaborador ter pelo menos uma tarde de por mês para descansar ou para o que entender...*”, referiu o descanso como um fator importante para o equilíbrio emocional dos colaboradores com influência no desempenho. Este é um sentimento geral em todos os colaboradores inclusive os que não foram entrevistados como é

reforçado várias vezes em conversas, tal como apontado por Silva *et al.*, 2015, os períodos de descanso, as pausas são importantes para manter altos níveis de produtividade e motivação.

Já o colaborador **13** sugeriu: *“... direito ao dia de aniversário como reconhecimento...”*, alguns colaboradores corroboram com a sugestão do participante **13**, encarando como forma de valorização e reconhecimento dos colaboradores, reforçando a importância destes para o sucesso desta organização como frisado pelo entrevistado **30**: *“... é graças à boa vontade e dedicação das pessoas que trabalham aqui que isto ainda existe...”*.

Entrevista **20**: *“... fazia mudanças ao nível da gestão dos recursos humanos... os recursos humanos são o mais importante da instituição e a falta deles leva ao desgaste... mais exigências na admissão como exames físicos e psicológicos e fazia uma seleção cuidadosa com um período de experiência...”*, o entrevistado **20** fez uma alusão à falta de formação ou competências dos recursos humanos admitidos, juntando a isto a falta de recursos humanos leva ao desgaste e ineficácia de uma organização.

Por outro lado, o colaborador **2**: *“... as pessoas têm muito a necessidade de serem ouvidas, de serem informadas, de participarem... dava mais atenção às pessoas, mas que interessa dar atenção se não entendemos ou sentimos o que querem dizer... existe o sentimento de imprevisibilidade, isso faz com que as pessoas trabalhem com um certo receio do que lhes pode acontecer... instalava um ambiente mais seguro e protetor, acontecem mudanças do pé para a mão e sem pré-aviso ou motivo... mais informação e feedback...”*.

Silva *et al.* (2015), sugere que se faça uma boa gestão dos níveis de incerteza permitindo elevar as expectativas e a segurança dos colaboradores, no que toca aos “rumores”, Mações (2017) refere que são um risco à estabilidade de uma organização, como tal recomenda investir-se uma comunicação eficaz, nos canais devidamente instituídos e atuar de imediato a incerteza.

O inquirido **31** apontou à comunicação interna, na partilha de informação e feedback, quer seja a responder às sugestões ou a enaltecer o bom trabalho, evitando, como já referido anteriormente, um ambiente desconfortável para os colaboradores, *“... as pessoas informadas é meio caminho... o reconhecimento do bom trabalho é muito importante...”*.

O entrevistado **4** focou-se mais nas relações: *“...aproximava mais os colaboradores através de momentos de lazer e convívio, como um dia por ano dedicado apenas aos colaboradores e dar a oportunidade de se conhecerem melhor fora do contexto de trabalho... incentivava a aproximação e interação entre centro através de atividades com os clientes e atividades de lazer entre os colaboradores dos vários centros... as pessoas precisam de rir, ter mais alegria no que fazem...”*, evocando os laços entre os colaboradores com o objetivo de consolidar o trabalho em equipa e o bom ambiente laboral. Tendo como referência as necessidades de estima, também apelidada de necessidades de relações sociais, fazendo uma alusão a Steers & Porter (1991) in Rojot *et al.* (2013), é sugerido que haja um incentivo ao espírito de coesão entre os trabalhadores, desenvolvendo um estilo participativo, empático.

Colaborador **21**: *“... as chefias deviam ser avaliadas pelas competências pessoais e profissionais, como pela satisfação e motivação dos seus colaboradores e clientes... lembrar que então a gerir pessoas e ninguém é dono da verdade... é fundamental sentir e saber o que é trabalhar no direto, só aí podemos gerir e tomar as decisões mais corretas...”*, fazendo referência ao papel das chefias na gestão de uma equipa, indo ao encontro do referido por Tamayo *et al.* (2015), os colaboradores desejam essencialmente ser encarados com respeito e dignidade, esperam também que a organização crie oportunidades de satisfação das suas necessidades e a atingir os seus objetivos e expectativas através de uma atividade.

Para Mações (2017), um “líder” deve criar condições para que os colaboradores desenvolvam o desejo de autorrealização, deve também envolver sempre os colaboradores na altura de tomar decisões e decidir em conjunto e incentivar a participação.

O colaborador **29** aponta os desafios como cruciais à motivação *“... a conceção de novas respostas sociais, novos projetos e novos desafios para manter viva a chama e dedicação...”*, uma vez mais é apontada a necessidade de criar novos desafios e cada vez mais arrojados para manter viva a dinâmica com reflexo na motivação (Pilatti, 2012).

6.7 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho foi um tema abordado constantemente por todos os colaboradores entrevistados, é também sistematicamente abordada no dia-à-dia, dentro e fora do período laboral, em tom de desabafo e incompreensão. Por ser um tema de grande importância para os colaboradores decidimos abordar de uma forma mais aprofundada esta temática.

Para o participante **28**, que rotulou a distinção por “Óscares”, referiu que: *“... mais de metade dos galardoados não merece...”* ou o participante **27** que citou: *“... o reconhecimento de um muito bom é igual a um suficiente...”*, como podemos constatar pelas declarações, é notória uma descrença no modelo de avaliação de desempenho, inclusive vem causar algum desconforto em alguns colaboradores como referido pelo colaborador **30**: *“... reconheço que provoca alguma desmotivação... eu estou há pouco tempo e já ganhei o dia, as pessoas que cá estão há muitos anos e nunca ganharam sentem-se injustiçadas...”*, como referido por Mações (2017) e Röhrich (2012) o sentimento de falta de equidade leva a uma situação de tenção e à necessidade ou motivação em corrigir essa situação, ajustando os seus comportamentos reduzindo a sua dedicação até sentir mais justiça, mesmo que sinta motivação pelas funções desempenhadas.

Igualmente o funcionário **22** proferiu: *“...este modelo de avaliação está a desmotivar e a afastar a pessoas em vez de motivar e incentivar...”*.

O entrevistado **14** que foi reconhecida várias vezes: “... a avaliação de desempenho é usada para reconhecer o bom trabalho, sei que tem causado algum incomodo a alguns colegas...”.

Pensamos que a avaliação de desempenho pretende também estimular a competição como estratégia de motivação, não podemos esquecer que numa competição há sempre um vencedor e um vencido, como tal o vencedor vai ver elevada a sua motivação. Röhrich (2012) sugere que devemos perceber antecipadamente se a competição é benéfica ou não e avaliar os riscos que pode trazer para a organização.

O colaborador **10** mencionou: “... não há coerência, pessoas de áreas distintas avaliarem-se umas às outras e ser a mesma avaliação para todos... junta-se categorias e funções diferentes no mesmo saco... há avaliadores que nitidamente avaliam pela simpatia... não tem nexó só distinguir um ou dois colaboradores...”, o inquirido **10** elege a falta de distinção entre funções no momento de avaliar e o número demasiado limitado de colaboradores reconhecimentos por centro.

As pessoas procuram sempre fazer comparações, Röhrich (2012) sugere que ao detetar uma desigualdade devemos de pronto corrigir e esclarecer o mais breve possível, tal como os critérios usados na avaliação também devem ser claros e de imediato esclarecidos em situação de dúvida.

Este é um momento onde os colaboradores veem reconhecido o seu esforço e compara-lo com os restantes colaboradores. O sentimento de injustiça, como podemos verificar, leva a uma quebra na dedicação e a uma alteração no humor que afeta o restante grupo na procura de justiça e ajustar o esforço ao reconhecimento.

As melhores avaliações foram distinguidas em assembleia geral (na presença dos familiares dos clientes, colaboradores e outros que compõem a massa associativa), juntamente com os colaboradores que cumpriram os 25 anos de serviço nesta instituição. No momento em que foram revelados os colaboradores distinguidos houve de imediato um murmurinho de incompreensão, manifestando um pouco o que foi registado nas entrevistas.

7. Conclusão

Na gestão de uma organização, tal como refere Mações (2017), os conhecimentos a aplicar são universais a todo tipo de empresas ou instituições, quer sejam pequenas ou grandes, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Siqueira *et al.* (2015) apontou o líder ou gestor como o principal ator de uma organização, sendo ele um agente decisor com competências de influenciar os comportamentos dos demais quer positiva ou negativamente, estando intimamente ligado ao sucesso ou insucesso de uma organização. Nesta linha de pensamento, Mações (2014; 2017) refere que a liderança alude à capacidade de um indivíduo, através de um conjunto de comportamentos e ferramentas, motivar, influenciar e inspirar um grupo de pessoas a seguir ou alcançar um objetivo. Desta forma, revela-se a importância do estudo da percepção dos colaboradores sobre o seu local de trabalho, tal como proferido por Estrada *et al.* (2009) & Fiorese *et al.* (2016), é através da percepção dos colaboradores que são determinados os valores, crenças e condutas que compõe a cultura de uma organização. Essa percepção é partilhada e desenvolve-se pela forma como sentem o ambiente laboral e através da interação com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais. Visto isto, aliando o conhecimento científico à percepção dos colaboradores de uma organização pretendemos construir conhecimento.

Com este trabalho de investigação, conseguimos demonstrar ou reforçar a importância dos recursos humanos como fator vital para o sucesso de uma organização, quais as principais dimensões da motivação de um grupo de trabalho, assim como a relação entre sucesso e motivação, como passamos a descrever de seguida.

A maior dificuldade sentida foi inquirir, junto dos colaboradores, os aspetos menos positivos inerentes às várias dimensões do trabalho como as relações com os superiores hierárquicos, o ambiente laboral ou a percepção sobre a organização. Tratando-se de temas delicados, o grupo ao sentir que a resposta iria ser depreciativa, de pronto, recusavam-se a responder à questão, muito pelo receio de se exporem e serem penalizados. Quando mostravam incompreensão ou desacordo com as práticas laborais questionavam sempre se iam ser identificados pelo que acabaram de proferir. Para ultrapassar estas situações preocupamo-nos em criar um ambiente de empatia e confiança.

Por outro lado, o que nos parecia mais constrangedor abordar, como as questões económica, os baixos salários e a necessidade de terem uma segunda atividade remunerada para fazer face às despesas do dia-à-dia, a informação fluiu com sinceridade e sem preconceitos. Inclusive assumiam com toda a honra e orgulho terem uma segunda atividade remunerada, atividade esta vista como normal e partilhada com os restantes colaboradores. Com isto demonstravam reconhecer como normal a política de baixos salários associado a este tipo de organizações.

Partindo das questões anteriormente levantadas e com base no conhecimento produzido passamos a descrever as várias dimensões da motivação:

Q_p: Qual a afinidade entre motivação dos colaboradores e um eficiente desempenho de uma organização sem fins lucrativos?

Tal como refere Mações (2017, p. 15), “*As organizações existem para alcançar objetivos, mas para funcionar precisam de pessoas*”.

Em contrapartida, o seu êxito está intimamente associado à “*satisfação das necessidades, desejos e ambições*” dos seus colaboradores, a grande problemática prende-se pela complexidade das pessoas (Mações, 2014, p. 274).

Como referiu Tamayo *et al.* (2015), para melhor entender a afinidade entre motivação e um eficiente desempenho temos antes de mais entender as organizações e a composição dos seus recursos humanos, o que os mobiliza, os seus interesses e necessidades. Como tal é vital desenvolver um plano motivacional com base nas necessidades e motivações dos seus colaboradores.

Chiavenato (2004) in Fiorese *et al.* (2016) afirmou que só com um quadro de colaboradores motivados é possível a uma organização obter resultados positivos, ser eficiente e com qualidade, não nos podemos esquecer que a competitividade organizacional tem por base a produtividade e a qualidade.

O facto de nos focarmos numa organização sem fins lucrativos onde o lucro e a multiplicação de dividendos não é privilegiado, não é esperado, de igual modo, que as recompensas monetárias seja um fator motivacional. Deste modo, Tamayo *et al.* (2015) sugeriu que numa fase inicial o principal motivo que leva uma pessoa a procurar um emprego é ver satisfeitas as suas necessidades e não propriamente para aumentar a sua riqueza.

Para terminar esta questão principal que levou ao desenvolvimento deste trabalho de investigação, tendo como referência Fiorese *et al.* (2016), colaboradores motivados e com uma perceção positiva do clima organizacional, vão procurar retribuir da melhor forma possível e transmitir uma mensagem positiva da organização para o exterior.

Visto ser uma IPSS a imagem externa é vital para a sua sobrevivência, quer na captação de mecenas como no valor moral e comprimento da sua missão.

Q_{s1}: Qual a relação entre motivação e a melhoria de desempenho dos colaboradores de uma IPSS?

Como temos vindo a debater um quadro de pessoal motivado é um constituinte facilitador de um eficiente desempenho. Para Tamayo *et al.* (2015), motivação no trabalho é sinónimo de execução de uma atividade laboral com eficiência e de uma forma constante, levando a atingir os resultados esperados com sucesso.

O sentimento altruísta e o reconhecimento social pela dedicação a uma causa social está muito associado ao trabalho neste tipo de organizações do 3º setor, tal como pudemos constatar junto dos colaboradores desta organização, são por si só os principais indicadores de incentivo e motivação. O sentimento que fazem parte de uma causa maior.

A identidade, o facto do colaborador se sentir identificado com a missão da organização vai fomentar um aumento da motivação com reflexos no desempenho.

As IPSS's destacam-se pelo seu carácter social e têm por base valores éticos de cariz solidário, democrático e humanista na sua essência. São organizações que se focam na resolução de um problema social, investindo os seus recursos fundamentalmente no desenvolvimento humano sem se focar na rentabilidade dos seus investimentos ou maximizar os lucros (Yunus, 2011; Garrido, 2018).

Q_{s2}: O que motiva um colaborador a trabalhar numa IPSS?

Tendo em conta as características deste tipo de organizações, tendencialmente os seus colaboradores vão possuir um perfil que vai de encontro aos seus objetivos e missão, Tamayo *et al.* (2015) referiu que o perfil motivacional de um indivíduo caracteriza-se pelas suas necessidades e ambições, assim como a importância que lhes atribui. Desta forma vai influenciar o comportamento do sujeito que por sua vez espera ser recompensado.

Como abordado anteriormente é o sentimento altruísta e o reconhecimento social, neste caso no acompanhamento de pessoas com dificuldades intelectuais e desenvolvimentais, vai motivando os colaboradores desta instituição em manterem-se nesta organização. Não são pelas recompensas económicas auferidas, como é senso comum o principal fator de decisão, que levam estas pessoas a desejar trabalhar nesta organização.

Tal como referido por Muhammad Yunus (2011), o interesse pessoal e a procura do lucro justificam muitos comportamentos altruístas ou egocêntricos, se o único foco fosse o lucro não existiriam organização sem fins lucrativos, fundações ou organizações de beneficência como museus, centros comunitários em que o lucro monetário é diminuto ou quase nulo.

Q_{s3}: As recompensas são limitadoras da motivação dos colaboradores?

As recompensas apontam a fatores higiênicos, refere-se ao conjunto de condições externas que quando não se verificam ou não estão presentes resultam em insatisfação, como as condições de trabalho e o conforto, as políticas da organização, as relações com os superiores hierárquicos e o salário, estes são os principais indicadores apontados nas entrevistas.

Como já referido anteriormente, um colaborador quando inicia a sua atividade numa organização não tem como principal interesse aumentar o seu lucro, mas antes satisfazer as suas principais necessidades como o conforto, autoestima e realização pessoal. Como tal, se não encontrar na sua atividade meios para satisfazer as suas principais necessidades e expetativas deixa de sentir uma relação de troca refletindo-se na sua dedicação e eficácia (Tamayo *et al.*, 2015).

Fazendo alusão a Eisenberger *et al.* (1986), quando os colaboradores têm uma perceção positiva das políticas da organização ao nível das recompensas a empresa é considerada como um local apetecível para trabalhar e o compromisso com a organização vai aumentar. Como já mencionado, existe uma relação de troca caracterizada por expetativas de reciprocidade.

As recompensas aplicadas consoante as necessidades dos colaboradores vão atuar sobre a sua motivação, podem ser um simples reconhecimento pelo esforço aplicado numa atividade laboral, como um horário laboral flexível que vá permitir apoiar a família. A flexibilidade de horário no apoio à família foi apontado como principal motivo porque a maioria dos colaboradores se mantêm e desejam manter neste emprego.

A atribuição de recompensas ou a avaliação de desempenho é um momento extremamente delicado, como visível aquando das entrevistas, pode gerar um sentimento de injustiça e descrença, como consequência afetar negativamente o ambiente laboral e debilitar a coesão do grupo. A comparação com o restante grupo e a necessidade de reconhecimento vai estar sempre presente no sujeito tal como verificado no decorrer das entrevistas.

O reconhecimento permite, para além de avaliar o trabalho desenvolvido, elevar os níveis motivacionais, dimensão que mostrou algumas debilidades como constatamos nas entrevistas.

Para Ferreira *et al.* (2010), a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1908-1970) é essencial para entender as necessidades e desejos dos colaboradores, assim entender como proceder para elevar os seus níveis de motivação.

Q_{s4}: A compensação monetária é por si só isoladamente sinónimo de motivação?

Não podemos esquecer que o principal motivo porque procuramos um emprego é pela remuneração, é através do ordenado que satisfazemos as nossas necessidades e desejos. No entanto, para Maslow in Röhrich (2012), a compensação monetária só tem impacto na motivação em pessoas que não tenham as suas principais necessidades satisfeitas, as suas e da sua família como alimentação, habitação, educação, entre outras.

Neste grupo a insatisfação com a remuneração é mais visível no final do mês quando se verifica uma maior dificuldade em fazer face às despesas com as suas necessidades.

Deste modo, como verificamos, não são por si só as compensações monetárias que vão motivar os colaboradores, neste caso a motivação não vem de altas remunerações nem de compensações monetárias. Este grupo sugeriu haver fatores mais importantes que podem levar à mudar de emprego que propriamente a ausência de compensações monetárias.

O impacto na motivação de uma recompensa monetária é momentâneo, quando uma necessidade é satisfeita logo outras vão surgir como sugerido por Maslow (1908-1970), numa fase inicial as recompensas monetárias podem ser satisfatórias, mas a longo prazo, com as novas necessidades que vão surgindo as remunerações tornam-se insatisfatórias.

Mações (2014, p. 572) delineou uma ordem nos fatores influenciadores de motivação no sujeito, com menor peso na motivação dos colaboradores colocou as remunerações ou compensações monetárias, são eles: *“o sentido de realização pessoal; o reconhecimento dos seus pares e das chefias; a progressão na carreira; o estilo de gestão; a remuneração”*.

Q_{s5}: As relações entre os colaboradores influenciam a motivação?

As relações entre colaboradores exercem uma forte influência sobre o clima organizacional, para Estrada *et al.* (2009), um clima organizacional adequado e ajustado facilita o favorecimento de um compromisso com a organização com impacto na sua eficiência e na QVT. A estabilidade social provoca nos indivíduos um sentimento de confiança e conforto perante o seu trabalho e como consequência são mais produtivos.

No que toca à QVT, Chiavenato (2004) in Fiorese *et al.* (2016) indica que se refere ao bem-estar e conforto dos trabalhadores no desempenho das suas funções. Tem por base aspetos psicológicos, ambientais e físicos inerentes ao local de trabalho como as relações que são estabelecidas no local de trabalho. Como já apontado, uma empresa para obter elevados níveis produtividade e de qualidade precisam de colaboradores motivados e participativos nos processos de produção. Um clima organizacional debilitado com constantes conflitos entre colaboradores vai inibir a participação dos mesmos, afetando a eficácia e assertividade das intervenções.

Ainda dentro da esfera das relações, após a análise dos dados pudemos deparar que a cultura e os valores pessoais têm um forte peso nas relações podendo levar ao conflito ou má comunicação. Devido ao facto, e como já sugerido, devemos dar atenção aos colaboradores e à sua história de vida e tentar compreendê-los dentro da diferença.

A carência de uma relação sadia e coesa, de acordo com os colaboradores desta instituição, leva ao desgaste com influência no humor, na dedicação e na saúde física e mental. Convém reforçar que o conflito ou a divergência de opiniões não é totalmente prejudicial para a

organização, muito pelo contrário, é incentivador e é quando se produz conhecimento, no entanto isto verifica-se quando o conflito se dá de uma forma controlada.

No momento em que deparamos com um foco de conflito devemos atuar logo de imediato e evitar que afete o clima organizacional ou se torne incontrolável.

Q_{s6}: Uma boa comunicação promove níveis elevados de motivação?

É através da comunicação e do jogo de símbolos e significados que nos relacionamos dentro de uma organização gerando ação, segundo Röhrich (2012, p. 14), “*onde há significado, surge motivação*”, o significado ou sentido que atribuímos a uma tarefa é um suporte para a promoção da motivação. Ao entendermos o sentido de uma prática vamos desempenhar essa ação da melhor forma e com maior motivação, tal como verificado por diversas vezes em entrevista como em observação.

Sempre que comunicamos ou atuamos, em contrapartida, recebemos sempre um feedback, para Locke & Latham (1990) in Rojot *et al.* (2013) o feedback tem um efeito moderador, podendo ser instrutivo ou informativo dos resultados e/ou progressos, ambos são informativos. No entanto apenas o segundo tipo de feedback se foca no desempenho e na motivação, permitindo ao colaborador comparar os resultados obtidos com os esperados e desta forma adaptar ou pensar estrategicamente sobre o seu esforço aplicado. O feedback é um instrumento importante de comunicação e deve estar sempre presente, no entanto, não têm impacto igual de pessoa para pessoa.

Como verificado junto dos colaboradores desta organização, uma boa política de comunicação juntamente com uma liderança assertiva proporciona um ambiente saudável e de confiança. Visto isto, uma má comunicação interna pode levar à exaustão emocional dos colaboradores, esta má comunicação pode ser atenuada através do investimento no suporte social entre superiores e colaboradores, regulando os processos laborais da instituição através de práticas e políticas claras informação e divulgação dos resultados, objetivos e projetos a longo prazo (Tamayo *et al.*, 2002).

Q_{s7}: A participação ativa do colaborador nos processos de tomada de decisão através de sugestões fomenta a sua motivação?

No que toca à participação ativa dos colaboradores e ao sentimento de que fazem parte de um todo é a base para uma equipa coesa e motivada. Steers & Porter (1991) in Rojot *et al.* (2013), indicam que as instituições devem incentivar o seu quadro de pessoal de expressarem a sua criatividade e a participar nas decisões, devem também criar desafios para

estimular essa criatividade e, muito importante, dar oportunidades de progressão e mobilidade dentro da organização.

Como verificado, quando os colaboradores assumem um papel ativo no momento de tomar decisões vai fortalecer a sua identidade para com a organização e com a atividade desempenhadas, desta forma permite atribuir um sentido ao trabalho desenvolvido na organização. Para um colaborador se sentir incluído num grupo a sua participação é importante, valorizar a participação de todos colaboradores vai consolidar o sentimento de pertença e coesão.

Já para Vilas Boas *et al.* (2011), a participação ativa e a inclusão de todos os colaboradores é função *sine qua none* de produtividade e sucesso de uma organização.

Q₅₈: Um quadro de pessoal coeso, motivado e em sintonia é sinónimo de eficiente desempenho de uma organização, permitindo assim atingir os objetivos extipulados?

Como temos vindo a discutir, um quadro de pessoal motivado e com uma relação coesa é sinónimo de eficiência com impacto no sucesso de uma organização, refletindo-se ao nível da imagem interna e externa, como nos resultados obtidos.

Quando abordamos um grupo de colaboradores devemos antes de mais dar atenção à sua cultura organizacional, tal como sugerido por Rojot *et al.* (2013) & Mações (2014) a cultura é um sistema de crenças, pensamentos e valores partilhados que vai influenciar o comportamento dos de mais, é a sua constante reprodução que leva a comportamentos partilhados e aceites pelos próprios. Como tal é primordial atuar sobre a cultura organizacional como principal mecanismo de incentivo à coesão e motivação de uma equipa com foco no eficiente desempenho.

Para percebermos os níveis de motivação numa organização, Röhrich (2012) apontou os inquéritos como forma de avaliar a motivação dos colaboradores de uma empresa. Estes inquéritos vão permitir avaliar os pontos a melhorar, assim como dar conta das evoluções registadas. Para validar devem ter uma adesão elevada, como tal deve-se investir na divulgação junto dos colaboradores incentivando-os a aderir e a reforçar a sua importância. É mais simples impedir a desmotivação que motivar um grupo desmotivado, para evitar a desmotivação devemos antecipar os momentos que a possam originar, agindo diretamente nas causas, abordando a equipa e esclarecendo qualquer ocorrência de risco.

Tal como sugerido por Mações (2014), uma gestão atenta e assertiva focalizada nos colaboradores como principal motor de uma organização (como podemos deparar são os colaboradores que fazem mover uma organização), centrando-se nas suas competências, nas carreiras, na avaliação de desempenho e nas recompensas, com isto proporcionar um clima motivacional e de reconhecimento.

No que toca às carreiras, como pudemos verificar neste grupo, é muito importante e valorizado pelos colaboradores. É através das carreiras que os colaboradores vão-se distinguindo dos mais novos e com menos experiência, representa um estatuto dentro da organização. Perante isto, é importante valorizar as carreiras tornando-as visíveis com que os colaboradores as possam sentir e distinguir.

De salientar e como já referido anteriormente, as organizações têm o dever moral de salvaguardar os direitos dos seus colaboradores como remunerações justas, um ambiente seguro e saudável, assim como proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. Um dever moral com impacto na eficiência de uma organização a longo prazo.

Para terminar, como o foco deste trabalho de investigação se centrou essencialmente na motivação dos colaboradores de uma IPSS não foi possível aprofundar outras dimensões pertinentes para o sucesso e eficiência de uma organização, pelo que no futuro será de todo pertinente relacionar a motivação dos colaboradores de uma IPSS com dimensões referentes à comunicação interna, aos estilos de liderança ou aos fatores de coesão e integração de um grupo de trabalho como a identidade e pertença. Estas dimensões apontadas são ferramentas importantes para uma gestão capaz e com um forte impacto nos níveis de performance de uma organização.

Referências Bibliográficas

Andrade, P. & Veiga, H. (2012). *Avaliação dos Trabalhadores Acerca de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: Validação de Escala e Análise Qualitativa*. *Psicologia Ciência e Profissão*, vol. 32, nº 2, pp. 304-319. Web:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000200004 (Acedido em fev. 2018).

Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Viana do Castelo. Web: <http://www.appacdm-viana.pt/2013-01-29-16-44-45/historical.html> (Acedido em out. 2018).

Azêdo, D. & Alves, M. (2013). *Práticas de Marketing Interno nas Organizações de Saúde e a sua Influência na Motivação dos Colaboradores*. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, nº 31(2), pp. 201-212. Web :

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0870902513000321> (Acedido em nov. 2017).

Azzi, A. & Bardagi, M., 2009. *Avaliação do Perfil Motivacional de Funcionários de Uma Empresa de Serviços Assistenciais em Saúde*. *Barbarói*, nº 30. Santa Cruz do Sul.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Boutin, G., Goyette, G. & Lessard-Hébert, M. (2010). *Investigação Qualitativa*. Lisboa: Instituto Piaget, Ed.

Caroço, J. & Correia, M. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel Mediador da Motivação e Comprometimento Organizacional*. *Organizações e Trabalho*, nº 37-38, pp. 41-60. Web:

<https://run.unl.pt/handle/10362/12126> (Acedido em nov. 2017).

Circular Normativa nº 4 (2014). Orientação Técnica da Segurança Social. Web: <http://www.seg-social.pt/documents/10152/7002195/COT+4+2014.pdf> (Acedido em jan. 2018).

Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.

Dimas, I. & Lourenço, P. (2011). *Conflitos de Gestão de Conflitos em Contexto Grupal*. In A. D. Gomes, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, pp. 195-232. Web:

<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/9249/2/Dimas%20%26%20Louren%C3%A7o%202011.pdf>

(Acedido em dez. 2017).

Estrada, J., Pupo, J., Andalia, R. & Rodríguez, Y. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral*. *Acimed*, nº 20, pp. 67-75. Web: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=31225> (Acedido em maio 2019).

Faria, L. (2008). *Motivação para a Competência. O papel das concepções pessoais de inteligência no desempenho e no sucesso*. Porto: Livpsic.

Ferreira, A., Demutti, C. & Gimenez, P. (2010). *A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Perceção no Ambiente de Trabalho*. XIII Semead. Seminários em Administração. Web:

http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=703 (Acedido em jan. 2018).

Fiorese, L. & Martinez, M. (2016). *Influência da Cultura e Clima Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho: Revisão da Literatura*. *Revista Destaques Académicos*, Lajeado, nº 1, pp 100–113. Web:

<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/528/520> (Acedido em maio de 2019).

Garrido, A. & Pereira, D. (2018). *A Economia Social em Movimento – Uma História das Organizações*. Lisboa: Edições Tinta-da-china, Lda.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986) *Perceiver Organizational Support*. Journal of Applied Psychology, nº 71, pp. 500-507. Web: [http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/22/Perceived Organizational Support.pdf](http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/22/Perceived%20Organizational%20Support.pdf) (Acedido em jun. 2019).

Fleury, L., Formiga, N., Souza, M. & Souza, M. (2017). *Escala de Percepção de Suporte Organizacional: Evidência da Estrutura Fatorial em Trabalhadores Brasileiros*. Revista Psicologia em Pesquisa – UFJF, v. 11, nº 1.

Web: <http://dx.doi.org/10.24879/201700110010033> (Acedido em jun. 2019).

Kosny, A. & MacEachen, E. (2010). *Gendered, Invisible Work in Non-profit Social Service Organizations: Implications for Worker Health and Safety*. Gender, Work and Organization, vol. 17, nº 4, pp 350-380. Web:

[https://www.researchgate.net/publication/229561238 Gendered Invisible Work in Non-Profit Social Service Organizations Implications for Worker Health and Safety](https://www.researchgate.net/publication/229561238_Gendered_Invisible_Work_in_Non-Profit_Social_Service_Organizations_Implications_for_Worker_Health_and_Safety) (Acedido em set. 2017).

Lisboa, S. (2012). *Satisfação dos Colaboradores e a Gestão da Qualidade impacto da certificação ISO 9001 na satisfação global dos colaboradores da Câmara da Maia*. Porto, UFP. Web: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3334/3/DM-24564.pdf> (Acedido em nov. 2017).

Mações, M., (2014). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Machado, M. de L., Soares, V., Brites, R., Ferreira, J., Farhangmehr, M. & Gouveia, O. (2011). *Uma Análise da Satisfação e da Motivação dos Docentes no Ensino Superior Português*. Revista Lusófona de Educação, nº 17, pp. 167-181. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, Portugal. Web:

[https://www.researchgate.net/publication/236199817 Uma Análise da Satisfacao e da Motivacao dos Docentes no Ensino Superior Portugues](https://www.researchgate.net/publication/236199817_Uma_Analise_da_Satisfacao_e_da_Motivacao_dos_Docentes_no_Ensino_Superior_Portugues) (Acedido em out. 2017).

McIntyre, S. (2007). *Como as Pessoas Gerem o Conflito nas Organizações; Estratégias Individuais Negociais*. *Análise Psicológica*, vol. 25, nº 2, Maia. Web:

http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312007000200009

(Acedido em nov. 2017).

Pereira, M. (1999). *A Primeira República Portuguesa – Entre o Liberalismo e o Autoritarismo*. Lisboa: Edições Colibri, pp. 47-76.

Pilati, R., Oliveira-Castro, G. & Borges-Andrade, J. (1999). *Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário*. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, nº 2, pp. 29-51. Web: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n2/v3n2a03.pdf> (Acedido em jun. 2019).

Pilatti, L. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: Possibilidades-Limite das Organizações*. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, Vol. 4, nº 1. Web: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1195/801> (Acedido em nov. 2017).

Pinto, J. & Silva, A. (2014). *Metodologias das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Ed.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*. *Journal of Applied Psychology*, nº 87, pp. 698-714. Web: http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/01_Perceived_Organizational_Support.pdf (Acedido em jun. 2019).

Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall. Web: <https://pt.slideshare.net/NiloCorra/comportamento-organizacional-stephen-p-robbins-livro> (Acedido em set. 2017).

Röhrich, O. (2012). *Os 11 Elementos da Motivação*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Rojot, J., Roussel, P., Vandenberghe, C. (2013). *Comportamento Organizacional. Teorias das Organizações, Motivação no Trabalho, Comportamento Organizacional*. Lisboa: Instituto Piaget. Vol. 3.

Ruão, T. (1999). "A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos. Evolução e atualidade". *Cadernos do Noroeste*, vol. 12, nº 1-2, pp. 179-194, CCHS – Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga. Web: <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1444/1374> (Acedido em dez. 2017).

Sampaio, J. (2009). O Maslow Desconhecido: Uma Revisão de Seus Principais Trabalhos Sobre Motivação. *Revista de Administração – RAUSP*, vol. 44, nº 1, pp. 5-16, ISSN: 0080-2107. São Paulo. Web:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526001> (Acedido em nov. 2017).

Sampieri, R., Collado, C. & Lúcio, P. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, Lda.

Silva, C. & Ferreira, M. (2013). *Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Vol. 29 n. 3, pp. 331-339. Web: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v29n3/v29n3a11.pdf> (Acedido em fev. 2018).

Silva, B. & Kaulfuss, M. (2015). *Motivação no Ambiente de Trabalho*. XII Simpósio de Ciências Aplicadas da FAIT. Web:

http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/b1an997j0ojPidX_2017-1-17-19-34-46.pdf (Acedido em dez. 2017).

Siqueira, C. & Neto, J. (2015). *Fatores Influenciadores na Cultura e no Clima Organizacional que Refletem na Motivação, Liderança e Comunicação de Uma Empresa de Juazeiro do Norte – CE*. *Id on line Revista de Psicologia*, nº 25. Web:

<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/320/432> (Acedido em jun. de 2019).

Sousa, S., Medeiros, C., Pinheiro, A., Catarino, A., Batista, F., Medeiros, J., Barroqueiro, M. & Serrenho, T. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. IPI Consulting Network Portugal. Web:

http://www.ipi.pt/files_upload/documentation/201205081611030.Estudo_CNIS-BCP_Parcial.pdf
(Acedido em nov. 2017).

Tabela Salarial da CNIS. Web: <http://cnis.pt/wp-content/uploads/2018/10/664.-Noticias-%C3%A0-Sexta-28.09.2018.pdf> (Acedido em nov. 2018).

Tamayo, M. & Tróccoli, B. (2002). *Exaustão Emocional: Relações com a Percepção de Suporte Organizacional e com as Estratégias de Coping no Trabalho*. Estudos de Psicologia, v. 7, nº 1, pp. 37-46. Web: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000100005&lng=pt&tlng=pt (Acedido em jun. d 2019).

Tamayo, A. & Tatiane Paschoal, T. (2003). *A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador*. RAC, vol. 7, nº 4, pp. 33-54. Web: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf> (Acedido em out. 2017).

Vilas Boas, A., Vieira, C., Andrade, R. & Oliviera, E., (2011). *Motivação na Administração Pública: Considerações Teóricas Sobre a Aplicabilidade dos Pressupostos das Teorias Motivacionais na Esfera Pública*. Revista ADMpg Gestão Estratégica, vol. 4, nº 1. Web: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf> (Acedido em out. 2017).

Yin, K. (2001). *Estudo de Caso. Planeamento e Métodos*. São Paulo: Bookman Companhia Editora.

Yunus, M., (2011). *A Empresa Social*. Lisboa: Editorial Presença.

Zagenczyk, T., Gibney, R., Few, W., & Scott, K. (2011). *Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support*. Journal of Labor Research, nº 32, pp. 254–281. Web: https://www.researchgate.net/publication/226095272_Psychological_Contracts_and_Organizational_Identification_The_Mediating_Effect_of_Perceived_Organizational_Support/download (Acedido em jun. 2019).

Apêndice

DECLARAÇÃO

Para os devidos e legais efeitos e a quem a presente interessar se declara que **João Manuel Alves Seixas**, portador do Cartão de Cidadão n.11645589 6ZY1, válido até 17/12/2019, *colaborador da A.P.P.A.C.D.M. de Viana do Castelo* – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental, a exercer funções de Assistente Social na Estrutura /Resposta Social de CAO Ponte de Lima e CAO João Barreto, **está autorizado**, na qualidade de Investigador principal, para efetivação do projeto de investigação de mestrado “Motivação no Trabalho Um Estudo de Caso Numa IPSS”, a realizar nas várias respostas sociais desta APPACDM de Viana do Castelo. _____

Por ser verdade e nos haver sido solicitado se passa a presente declaração que vai por nós assinada e devidamente autenticada. _____

Viana do Castelo, 25 de Setembro de 2019

A DIRECÇÃO



Luiz Carlos Teixeira da Costa
Presidente

Consentimento Informado

“Motivação no Trabalho Um Estudo de Caso Numa IPSS”

O presente estudo visa identificar ferramentas de incentivo à motivação como instrumento de gestão de uma IPSS. Quer isto dizer, indicar mecanismos que vão permitir manter ou aumentar os índices de motivação do quadro de pessoal de uma organização sem fins lucrativos.

Sucedese no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações, pelo mestrando João Manuel Alves Seixas, mestre em Promoção e Educação para a Saúde pela Escola Superior de Educação de Viana do Castelo e licenciado em Serviço Social pelo Instituto Superior de Serviço Social do Porto. Com esta investigação, aspira-se contribuir para o desenvolvimento ou elevação dos níveis de performance dos colaboradores de uma IPSS, sabendo que é uma organização sem fins lucrativos.

Para que este estudo seja bem-sucedido, é importante que integre este desígnio, colaborando através da realização de uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas e flexíveis. A colaboração neste estudo é voluntária podendo recusar participar ou desistir a qualquer momento. Todas as informações decorrentes do estudo são confidenciais e apenas serão utilizadas para fins científicos. Os participantes não serão identificados e os nomes utilizados são fictícios.

No término do estudo, poderá aceder aos resultados do mesmo, os quais serão, se o desejar, remetidos através do contato com o investigador.

Será supervisor de todo o estudo o Professor Doutor Paulo Rodrigues, orientador da Dissertação de Mestrado.

Este projeto de investigação foi aprovado e autorizado pela direção da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Viana do Castelo.

Congratulamos condignamente a sua cooperação neste estudo.

Viana do Castelo, ____ de abril de 2019

O Investigador,

O Participante,

(js.joaoseixas@gmail.com / +351 96 792 3813)

(e-mail: _____)

Guião de Entrevista

___/___/2019

1. Caracterização Individual:

1.1 Género: M F

1.2 Idade: _____

1.3 Estado Civil: _____

1.4 Tem filhos: Sim Não

2. Formação e Experiência Profissional:

2.1 Formação Académica: 3º Ciclo

Secundário

Licenciatura Área: _____

Mestrado Área: _____

2.2 Continua a investir na formação? Em que área?

2.3 Porque continua a investir na formação?

2.4 Última formação: Sugerida pela instituição Por iniciativa própria

2.5 Experiência profissional:

5> anos 10> anos 15> anos 20> anos 25> anos 25< anos

Na instituição:

5> anos 10> anos 15> anos 20> anos 25> anos 25< anos

2.6 Tem um segundo emprego ou atividade remunerada?

3. Emprego:

3.1 Como conheceu esta instituição?

3.2 O que levou a ingressar neste emprego?

3.3 Recorda-se da missão da instituição? O que pensa sobre a missão?

3.4 Pessoalmente como vê a sua profissão?

3.5 Como se define como colaborador? Aspectos positivos e negativos.

3.6 Sente-se motivado no exercício da sua profissão?

3.7 O que mais motiva em manter este emprego?

3.8 Sempre exerceu as mesmas funções/atividades?

Sente necessidade de ter novas experiências/funções?

3.9 O local ou espaço de trabalho é importante no exercício da sua profissão?

E a equipa ou colegas?

3.10 Sente-se valorizado(a)? O que leva a ter essa percepção?

4. Remunerações:

4.1 As remunerações e recompensas são importantes?

4.2 A remuneração auferida corresponde com as suas expectativas? Porquê?

E quando iniciou a atividade correspondia com as suas expectativas?

4.3 As recompensas auferidas são satisfatórias? Porquê?

4.4 O que mais valoriza: Recompensas em “géneros” como folgas

Recompensas monetárias

Têm valor idêntico

4.5 Sente-se reconhecido internamente? Porquê?

4.6 Sente-se valorizado(a) externamente pela sua atividade?

4.7 Encara a valorização externa como uma recompensa pelo seu trabalho?

5. Relacionamentos & Comunicação:

5.1 Já alguma vez entrou em diferendo ou confronto com algum colega?

Como superou?

5.2 Como considera o seu ambiente laboral ao nível dos relacionamentos?

E o espaço físico?

5.3 Um bom ambiente laboral é importante? Porquê?

5.4 Tem por hábito fazer sugestões?

E “reclamações”?

5.5 Sente-se ouvido(a) pelos superiores?

6. Expetativas de Futuro:

6.1 O que levou a manter-se neste emprego?

6.2 Pensa mudar de emprego em breve?

6.3 Imagina-se por muitos anos neste emprego? Porquê?

6.4 Se pudesse fazer alterações, o que mudava tendo como objetivo aumentar a sua motivação?

6.5 E para aumentar a motivação dos restantes colaboradores?
