



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Instituto de Serviço Social

Mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar

Dissertação de Mestrado

**Motivação e Satisfação Organizacional: Estudo de Caso em Instituições
Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Lisboa**

**Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos
Reis**

Zelayda Penhor Bom Jesus Filipe

novembro, 2023



Instituto de Serviço Social

Mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar

Dissertação de Mestrado

**Motivação e Satisfação Organizacional: Estudo de Caso em Instituições
Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Lisboa**

**Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos
Reis**

Zelayda Penhor Bom Jesus Filipe

novembro, 2023



Instituto de Serviço Social

**Motivação e Satisfação Organizacional: Estudo de Caso em Instituições
Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Lisboa**

Zelayda Penhor Bom Jesus Filipe

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa, no dia 19/02/2024, perante o júri nomeado pelo Despacho de Nomeação N.º 517/2023, de 12 de dezembro de 2023, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Paula Isabel Marques Ferreira

Arguente: Prof. Doutora Fátima Cristina da Silva Ribeiro Gameiro

Orientadora: Prof.^a Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Lisboa

2024

Agradecimentos

A realização da presente dissertação exigiu um enorme esforço, dedicação e empenho. Foi possível realizá-la graças à participação e ajuda de algumas pessoas, às quais queria prestar o meu maior agradecimento, à Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis, orientadora da presente dissertação.

À Universidade Lusófona, aos funcionários e a todos os docentes.

A finalização deste longo e intenso percurso só foi possível com a cooperação, e grande apoio de um conjunto de associações que aceitaram colaborar na investigação, às quais não posso deixar de expressar o meu agradecimento: à Associação de Pais e Técnicos do Infantário Pedrita, à Associação Cultural Moinho da Juventude, à Associação de Fraternidade Cristã O Companheiro e à Pressley Ridge Associação de Solidariedade Social. Agradeço também aos coordenadores das associações e a todos os colaboradores, que tornaram esta investigação possível através da sua disponibilidade para participar no trabalho.

Por último, gostaria de agradecer às minhas amigas que me acompanharam neste trajeto, e por me terem ajudado a concretizar este feito importante.

O meu muito obrigado a todos de coração.

“Tudo parece impossível até que seja feito.”

Nelson Mandela

Resumo

Os profissionais que trabalham em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) deparam-se com situações delicadas e que requerem um atento cuidado no trato dos seus utentes, garantindo a defesa das suas necessidades. Como tal, à semelhança de outros contextos organizacionais ligados à saúde física e mental, estes profissionais precisam de uma particular atenção por parte das instituições para que a motivação e satisfação associadas ao trabalho sejam salvaguardadas. Deste modo, a presente dissertação tem como objetivo estudar a relação entre a motivação e a satisfação na produtividade dos colaboradores de quatro IPSS do distrito de Lisboa, escrutinando também as suas necessidades, recompensas existentes e a avaliação de desempenho. Foi aplicada uma metodologia qualitativa e quantitativa, com a aplicação de entrevistas aos elementos da coordenação das IPSS e questionários a 65 colaboradores que exercem funções nas mesmas. Os resultados evidenciaram que os colaboradores, na sua maioria, encontram-se motivados no seu trabalho, identificando uma série de fatores motivacionais (e.g., salário, relacionamento interpessoal, reconhecimento), e mostraram-se satisfeitos com as atitudes e medidas adotadas pela coordenação (e.g., respeito e tratamento da chefia, segurança, atividades de lazer com a equipa). Foi ainda possível observar que a coordenação e os colaboradores mostraram perceções semelhantes em relação aos fatores motivacionais e de satisfação, reconhecendo a necessidade da atribuição de recompensas e a importância de avaliar o desempenho. Posto isto, para evitar sentimentos de desmotivação e insatisfação é necessário que as organizações adotem estratégias de incentivos verdadeiramente eficazes, uma vez que tal impacta significativamente na produtividade dos colaboradores.

Palavras-chave: Instituição Particular de Solidariedade Social, Motivação, Satisfação, Produtividade, Recompensas, Avaliação de Desempenho.

Abstract

Professionals who work in Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) are faced with delicate situations that require careful attention when dealing with their users, which may require defending their needs. As such, similar to other organizational contexts linked to physical and mental health, these professionals require special attention from institutions to safeguard their motivation and satisfaction associated with work. Therefore, this dissertation aims to study the relationship between motivation and satisfaction in the productivity of employees at four IPSS in the Lisbon district, also scrutinizing their needs, existing rewards and performance evaluation. A qualitative and quantitative methodology was applied, with the application of interviews to IPSS coordinators and questionnaires to 65 of their employees. The results showed that the majority of employees are motivated with their work, identifying a series of motivational factors (e.g., salary, interpersonal relationships, recognition), and are satisfied with the attitudes and measures adopted by the association and coordinators (e.g., respect and treatment from supervisors, security, leisure activities with the team). Furthermore, coordinators and employees demonstrated similar perceptions about motivational and satisfaction factors, recognizing the need to assign rewards and the importance of performance evaluation. Therefore, to avoid feelings of demotivation and dissatisfaction, it is necessary for organizations to adopt truly effective incentive strategies, given their significant impact on employee productivity.

Keywords: Private Institutions of Social Solidarity, Motivation, Satisfaction, Productivity, Rewards, Performance Evaluation.

Siglas Utilizadas

CAFAP – Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental

CATL – Centro de Atividades Tempos Livres

CLDS – Contratos Locais de Desenvolvidmentos Sociais

CT – Código do Trabalho

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISS – Instituto da Segurança Social

ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	4
1.1. Motivação no Trabalho	4
1.1.1. Teorias da motivação	5
1.1.2. Motivação intrínseca e motivação extrínseca	9
1.1.3. Sistema motivacional – Recompensas	11
1.1.4. O papel da liderança na motivação	13
1.2. Satisfação no Trabalho	15
1.3. Avaliação e Gestão do Desempenho	16
1.4. Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS	18
Capítulo II – Metodologia de Investigação	21
2.1. Tipo de Investigação	21
2.2. Instrumentos de Recolha de Dados	21
2.3. Procedimento de Recolha de Dados	22
2.4. Análise dos Dados	23
2.5. Caracterização das IPSS	23
2.5.1. Infantário Pedrita	24
2.5.2. Moinho da Juventude	24
2.5.3. O Companheiro	25
2.5.4. Pressley Ridge	26
Capítulo III – Análise dos Resultados	27
3.1. Coordenação das IPSS	27
3.1.1. Caracterização da amostra	27
3.1.2. Infantário Pedrita	28

3.1.3. Moinho da Juventude	28
3.1.4. O Companheiro	29
3.1.5. Pressley Ridge	31
3.2. Colaboradores das IPSS	34
3.2.1. Caracterização da amostra	34
3.2.2. Fatores de motivação no trabalho	35
3.2.3. Fatores de desmotivação no trabalho	41
3.2.4. Medidas promotoras da motivação que a associação deveria adotar	45
3.2.5. Avaliação da satisfação	49
Capítulo IV – Discussão dos Resultados	57
4.1. Identificação das Principais Necessidades dos Colaboradores	60
4.2. Identificação do Sistema de Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas	62
4.3. Importância da Avaliação e Gestão de Desempenho na Motivação dos Colaboradores	64
Conclusão	66
Referências Bibliográficas	69
Apêndices	79
Apêndice I – Guião de Entrevista	79
Apêndice II – Questionário	82
Apêndice III – Pedido Formal de Colaboração	87
Apêndice IV – Consentimento Informado	91

Índice de Figuras

Figura 1 – Liderança exercida no local de trabalho.....	36
Figura 2 – O Salário.....	36
Figura 3 – Bom relacionamento interpessoal.....	37
Figura 4 – Relação com os utentes.....	38
Figura 5 – Gosto pela profissão.....	38
Figura 6 – Metas a alcançar.....	39
Figura 7 – Reconhecimento do trabalho.....	40
Figura 8 – Expectativas de crescimento na associação.....	40
Figura 9 – Motivação nas funções do trabalho.....	41
Figura 10 – Falta de reconhecimento.....	42
Figura 11 – Conflitos na equipa.....	42
Figura 12 – Insatisfação salarial.....	43
Figura 13 – Falha/falta de comunicação.....	44
Figura 14 – Impossibilidade de crescimento na associação.....	44
Figura 15 – Escutar a opinião e ideias do colaborador.....	45
Figura 16 – Adotar uma nova forma de liderança.....	46
Figura 17 – Avaliar a equipa como um todo.....	46
Figura 18 – Identificar as barreiras existentes.....	47
Figura 19 – Cultura de liberdade.....	47
Figura 20 – Criar uma estrutura de recompensa.....	48
Figura 21 – Dias de férias extra.....	49
Figura 22 – Respeito e tratamento por parte do chefe.....	50
Figura 23 – Ter um dia extra de folga por mês.....	50
Figura 24 – Atividades de lazer entre equipa.....	51

Figura 25 – Aquisição de novos materiais.....	52
Figura 26 – Formações participadas.....	52
Figura 27 – Remuneração proporcional ao contributo.....	53
Figura 28 – Segurança oferecida pela associação.....	54
Figura 29 – Flexibilidade entre a vida familiar e profissional.....	54
Figura 30 – Perspetivas de desenvolvimento e crescimento pessoal.....	55
Figura 31 – Os benefícios que recebe.....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Teoria de McGregor.....	8
Tabela 2 – Informações relativas a cada instituição.....	24
Tabela 3 – Características sociodemográficas dos coordenadores das IPSS.....	27
Tabela 4 – Características sociodemográficas dos colaboradores das IPSS.....	34
Tabela 5 – Formação no âmbito da motivação.....	48

Introdução

A presente dissertação, intitulada “Motivação Organizacional: Estudo de Caso em IPSS”, surge no âmbito do Mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e Bem-estar, lecionado na Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa. O tema escolhido e central da pesquisa é a motivação organizacional dos colaboradores das IPSS sob estudo, originário de um estudo-piloto desenvolvido em unidades curriculares do primeiro ano de mestrado, que tinha por base os eixos motivação e satisfação. Assim, recorrendo à vasta revisão da literatura realizada durante esse período, este estudo tem como objetivo geral perceber a relação entre a motivação e a satisfação na produtividade de colaboradores de diferentes instituições de cariz social no exercer das suas funções. Em detalhe, o estudo pretende fazer uma ponte entre os dados fornecidos pelos coordenadores e respetivos colaboradores de cada instituição, com o propósito de perceber a dinâmica organizacional e as técnicas aplicadas para promover a sua motivação e satisfação. Deste modo, a investigação tem como objetivos específicos: (1) identificar quais são as principais necessidades dos colaboradores por suprimir; (2) identificar quais são as recompensas intrínsecas e extrínsecas existentes, destacando a importância que cada uma delas exerce no desempenho dos colaboradores; e (3) compreender a importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação dos colaboradores.

A nível profissional, é um tema muito próximo da mestranda, o qual lhe suscitou muitas preocupações enquanto colaboradora de uma creche (IPSS). O tema surge por estar ter dois trabalhos, numa creche e num supermercado, e sentir que, enquanto colaboradora, há muito para fazer no campo da motivação organizacional. Ao sentir necessidade de melhor perceber a motivação, surgiram uma série de questões: O que é a motivação? A motivação contribui para o quê? E as recompensas, será que servem para motivar os colaboradores? Uma vez que se encontra neste mestrado e, perspetivando uma eventual futura oportunidade de gerir/coordenar uma associação, considera que este estudo será uma mais-valia para compreender melhor as problemáticas que possam surgir nas equipas, conhecer formas de motivar os colaboradores, incentivando-os e contribuindo, assim, para o sucesso da organização. A nível social, acredita que é importante as instituições não se esquecerem dos seus colaboradores, visto que estes são fundamentais para que a instituição tenha sucesso e atinja os seus objetivos, pois uma organização só

será eficaz se os seus membros estiverem motivados para atingir um elevado desempenho (Mações, 2017).

A abordagem sobre a motivação e a satisfação no trabalho é um tema atual, com grande impacto na produtividade das organizações (Fernandes, 2017). Num contexto altamente transformacional e competitivo, como a nossa sociedade atual, um dos grandes desafios das organizações é promover a motivação dos seus colaboradores. Motivar torna-se, assim, uma tarefa tão difícil e complexa quanto qualquer outro desafio fulcral com o qual as organizações se deparam, resultando numa ferramenta para a sua sobrevivência (Mações, 2017). Os líderes ganham aqui uma importante missão: saber motivar a suas equipas para que, juntos, consigam atingir o sucesso das organizações, levando-as a possuir níveis elevados de compromisso, desempenho e produtividade (Reis, 2020). Os colaboradores são considerados o bem mais valioso que qualquer organização detém e as IPSS não são exceção. Face a isso, torna-se imprescindível que os diretores técnicos e demais responsáveis zelem pelo bem-estar dos seus colaboradores, o que abrange a saúde mental, física e social de cada indivíduo. Cumprindo e indo ao encontro dos deveres do empregador para com os trabalhadores, que constam no artigo n.º 127 da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, do Código do Trabalho (CT), “na organização da atividade, o empregador deve observar o princípio geral da adaptação do trabalho à pessoa, com vista nomeadamente a atenuar o trabalho monótono ou cadenciado em função do tipo de atividade, e as exigências em matéria de segurança e saúde, designadamente no que se refere a pausas durante o tempo de trabalho”. O artigo diz ainda que “o empregador deve proporcionar ao trabalhador condições de trabalho que favoreçam a conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal”, e ainda que é importante “proporcionar boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral”.

Segundo Rego (2021; Abreu et al., 2016), os assistentes sociais são profissionais que, pela natureza da sua profissão, têm que ter as competências necessárias para lidarem com as várias ocorrências que interferem na vertente individual e social do ser humano, entre as quais a capacidade de promover o seu *empowerment*. Trabalham essencialmente com a pessoa e com a sua autodeterminação, mas têm também a capacidade de estimular a produtividade dos colaboradores, intervindo no funcionamento da instituição e no alcance das metas estabelecidas. Os assistentes sociais podem, assim, ter um papel fundamental na intervenção contra as vulnerabilidades laborais. Nesta linha, Ferreira (2017) destaca que o Serviço Social tem um papel essencial na defesa dos direitos dos

grupos mais vulneráveis, na ação no campo laboral e, deverá, assim, procurar soluções que contribuam para um ambiente organizacional positivo e com condições laborais dignas e ajustadas às necessidades dos seus colaboradores. Nas instituições, segundo Mota (1985; Abreu et al., 2016), os assistentes sociais participam em projetos fomentadores do bem-estar, que se assumem como desafios para as organizações pela complexidade dos problemas sociais e limitação dos recursos humanos e/ou materiais. Dentro deste campo, os assistentes sociais afirmam-se como mediadores de conflitos e/ou comportamentos e têm competências para avaliar as necessidades básicas dos trabalhadores e, por conseguinte, das suas famílias, bem como para aceder a assuntos da sua vida privada e que afetam o seu desempenho (e.g., dificuldades financeiras, doenças, conflitos familiares, etc.). Neste sentido, segundo Rego (2021, p. 46), o assistente social é “um profissional especializado e munido de competências que o habilita no trato das questões sociais e de negociação com a força de trabalho, contribui imensamente para o aperfeiçoamento da administração por proporcionar um maior grau de satisfação e consequentemente produtividade aos colaboradores, sendo fundamental na otimização do Clima Organizacional”. Deste modo, o estudo da motivação e da satisfação numa população de colaboradores que, pelas características da sua profissão, podem necessitar de uma maior acuidade para garantir a salvaguarda das necessidades humanas, torna-se muito importante para garantir a qualidade e sucesso do seu trabalho nas IPSS.

Posto isto, a presente dissertação, contemplou, numa primeira fase, a pesquisa de literatura acerca do tema em análise, com o propósito de adquirir conhecimentos alicerçados cientificamente que possibilitem encontrar respostas para os objetivos traçados e, por sua vez, apreender e aprofundar esses conhecimentos, servindo como guia para a estruturação do campo empírico. Assim, o presente trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos: no primeiro capítulo consta a revisão da literatura sobre o tema em estudo; o segundo capítulo apresenta a metodologia adotada, com a descrição dos instrumentos, procedimentos aplicados e técnicas de análise de dados; no terceiro capítulo estão apresentados os resultados obtidos com base nas entrevistas e nos questionários realizados; e o quarto capítulo apresenta a discussão desses resultados à luz da literatura existente. O trabalho é, posteriormente, dado por concluído, secção na qual são apresentadas as limitações da investigação e propostas para estudos futuros.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. Motivação no Trabalho

A preocupação da humanidade com a motivação é bastante antiga e o seu estudo tem sido muito valorizado por ser um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano (Murray, 1973). No entanto, por ser um conceito abstrato, complexo e multifacetado, torna-se difícil encontrar uma definição universal e consensual. Etimologicamente, o termo motivação oriunda do verbo *movere* (mover), cujo tempo supino *motum* e o substantivo *motivum*, determinam semanticamente o termo motivo. Em suma, a separação da palavra motivação, significa motivo/inclinação para a ação (Bergamini, 1997). O verbo motivar não pode existir sem complemento. A título de exemplo, os responsáveis por empresas solicitam frequentemente pessoas motivadas, como se tal significasse uma qualidade ou um estado de espírito permanente. Contrariamente, a motivação não é entendida como uma qualidade pessoal e a falta dela também não representa um defeito geracional, está simplesmente relacionado a situações específicas (Bergamini, 2008). No fundo, a motivação assume um papel determinante na forma e intensidade com que uma pessoa realiza uma determinada tarefa e, embora não seja diretamente observável, encontra-se presente na ação, logo, pode ser considerada uma força impulsionadora que determina níveis de desempenho, tanto pessoal como profissional (Reis, 2020).

No contexto organizacional, diversos autores comungam a ideia de que a motivação faz referência aos processos e fatores que determinam e explicam o comportamento humano e que têm origem numa necessidade ou vontade em, por exemplo, desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos organizacionais, em adotar elevados níveis de desempenho, em obter um reforço, em fixar metas e/ou objetivos que desencadeiam um determinado processo, ou dependem até da emoção, força ou energia que os impele para uma ação ou tarefa (Goleman, 2012; Locke, 2009; Neves, 2001; Ribeiro, 2006; Skinner, 1970; Teixeira, 1998). Torna-se, assim, evidente que as pessoas determinam o seu comportamento por fatores motivacionais. No entanto, como seres determinantemente sociais, tendem a formar grupos ou equipas que os ajudam a atingir os seus propósitos, pois apesar de serem naturalmente ativos, dotados de motivos e propósitos pessoais, existem limitações na sua capacidade individual de realização, precisando dos outros (Littlejohn, 1988). Adicionalmente, Mações (2017; 2020) afirma

que para além de se observar no campo individual e nas interações sociais, com repercussões positivas para o próprio e para o contexto social, a motivação é um fator importante para a dinâmica organizacional, na medida em que os objetivos individuais ou desse grupo devem coincidir com os objetivos das organizações.

1.1.1. Teorias da motivação

Vários são os modelos e teorias da motivação estudados, desde as teorias de cariz mais clássicas até às contemporâneas. As teorias clássicas da motivação relacionam-se com os fatores intrínsecos das pessoas e partem da ideia de que essas agem para satisfazer as suas necessidades, denominadas de Teorias de Conteúdo, tais como: a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1943), a Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1959), a Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland, 1961), a Teoria X e a Teoria Y (McGregor, 1973), entre outras. Foram posteriormente desenvolvidos outros modelos e teorias, relacionados com os fatores extrínsecos da pessoa, que descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é dirigido, denominadas de Teorias de Processo, tais como: a Teoria da Equidade (Adams, 1963), a Teoria da Fixação de Objetivos (Locke & Latham, 1990), entre outras.

A explicação detalhada das teorias que pertencem ao grupo de Teorias de Conteúdo inicia-se com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, um modelo de referência para esta área de conhecimento. Esta teoria defende que as necessidades dos indivíduos são o motor para a sua motivação e, por conseguinte, quanto mais satisfeitas forem essas necessidades, maior será o seu nível de satisfação. Esta teoria hierarquiza as necessidades da seguinte forma: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (Maslow, 1943; Fernandes, 2017). As necessidades fisiológicas e de segurança devem ser sempre satisfeitas em primeiro lugar para que o indivíduo adquira um bom desenvolvimento, sendo, posteriormente, satisfeitas as restantes (Mações, 2017). Segundo Fernandes (2017; Maslow, 1943), qualquer um dos níveis hierárquicos pode ser relacionado ao contexto profissional. As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas para a sobrevivência do indivíduo como a alimentação, abrigo, repouso, água e oxigénio. No local do trabalho, essas necessidades refletem-se na necessidade de aquecimento, de pausas para o descanso e de um salário base para assegurar a sua sobrevivência. As necessidades de segurança contemplam a proteção contra o perigo e a doença, considerando também a segurança física e emocional.

No contexto laboral, refletem-se no sentimento de segurança em relação à manutenção do emprego e às suas regalias sociais, entre outras. As necessidades sociais incluem o desejo de ser aceito pelos pares, de pertencer a um grupo e de ser estimado e amado. Já no local de trabalho, essas necessidades manifestam-se através do desejo em ter um ambiente de trabalho saudável, de participar em reuniões de grupo e de ter um bom relacionamento com os superiores. As necessidades de estima traduzem-se no desejo de valorização das competências pessoais, de reputação, de merecer a atenção, confiança e o reconhecimento dos outros. No local de trabalho essas necessidades refletem-se na motivação pelo reconhecimento e valorização do seu trabalho, bem como na atribuição de responsabilidades e de estatuto. E por último, as necessidades de autorrealização incluem a oportunidade de desenvolvimento e realização pessoal e a capacidade de aceitar desafios. No que concerne ao local de trabalho, o indivíduo necessita de espaço para dar asas à sua criatividade e autonomia. De acordo com Bergamini (2008), também no contexto profissional é fundamental que as necessidades sejam satisfeitas de acordo com a sua hierarquia, caso contrário, o indivíduo pode perder motivação no trabalho, levando à redução do seu nível de produtividade e, por conseguinte, à potencial destituição das funções que desempenha ou, em última instância, ao seu despedimento. Tal acontece, muitas vezes, porque os chefes, coordenadores ou gerentes não recompensam os funcionários pelo trabalho prestado.

No que concerne à Teoria dos Dois Fatores, esta considera dois fatores de motivação, os fatores motivacionais e higiênicos. Os fatores motivacionais (intrínsecos) estão direcionados para a realização, progresso e responsabilidade, que dependem da natureza do trabalho, autonomia, autorrealização e do reconhecimento pelo trabalho. São fatores que estão sob o controle dos indivíduos, pois estão relacionados com as suas funções e podem contribuir para a sua satisfação no trabalho (Herzberg, 1959). Os fatores higiênicos (extrínsecos) referem-se às condições de trabalho, ao salário, aos benefícios, às relações interpessoais e à política da empresa. São fatores externos ao indivíduo e fora do seu controlo, na medida em que são administrados e decididos pela empresa, os quais podem contribuir para a sua insatisfação no trabalho. Como tal, implica uma atenção particular por parte das organizações, para evitar sentimentos de desmotivação dos seus trabalhadores (Mações, 2017; Herzberg, 1959).

A Teoria das Necessidades Adquiridas sugere três necessidades psicológicas fundamentais que motivam o comportamento humano: a necessidade de realização, que

está relacionada com o desejo de alcançar objetivos difíceis e superar obstáculos de elevado risco; a necessidade de afiliação, que é o desejo de criar e manter relações interpessoais positivas, evitar o conflito e estabelecer fortes relações de amizade; e a necessidade de poder, direcionada para o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros e de ter poder e autoridade sobre eles. A predominância de uma ou mais destas necessidades, as quais não são vistas hierarquicamente, pode influenciar o comportamento e as escolhas dos indivíduos em diferentes situações, uma vez que são aprendidas ao longo da sua vida (McClelland, 1961). No contexto laboral, esta teoria conclui que os indivíduos com fortes necessidades de realização estão associados a elevados níveis de desempenho. Já os gestores de sucesso tendem a ter elevada necessidade de poder e reduzidas necessidades de afiliação. Embora não compreenda, de forma abrangente, as características do comportamento humano, esta teoria teve um impacto significativo na compreensão da motivação humana, incluindo na gestão organizacional, na seleção e treino de funcionários e no desenvolvimento pessoal (Mações, 2020; McClelland, 1961).

Por fim, a Teoria X e a Teoria Y partiram de uma posição crítica de McGregor (1973; Mações, 2020) à filosofia administrativa manipuladora dos indivíduos pelas empresas. Estas teorias tiveram como objetivo perceber como se processava o fenómeno da motivação organizacional, representando dois pontos de vista sobre a forma como os gestores percebiam e lidam com os seus trabalhadores e como essas percepções influenciam a motivação e o desempenho. O autor apontava que cada indivíduo, por si só, é capaz de se comprometer com o seu autodesenvolvimento no trabalho, sem qualquer interferência externa. Mas se tal não ocorrer, certamente será um problema da organização e não do indivíduo. Para a formulação das teorias, McGregor, (1973) concluiu que os gestores têm opiniões diferentes sobre a melhor forma de utilizar os recursos humanos e classificou-os num conjunto de traços chamando-lhes Teoria X e Teoria Y (Tabela 1).

Tabela 1 – *Teoria de McGregor*

Teoria X	Teoria Y
● As pessoas não gostam de trabalhar ● As pessoas têm reduzida ambição ● As pessoas necessitam de elementos coercivos no seu trabalho ● As pessoas querem evitar responsabilidades ● As pessoas resistem à mudança ● As pessoas necessitam de ser controladas e preferem ser dirigidas	● As pessoas são enérgicas ● As pessoas são ambiciosas e responsáveis ● As pessoas consideram o trabalho realizador ● As pessoas procuram responsabilidades ● As pessoas gostam de contribuir para a mudança ● As pessoas têm capacidade de autocontrolo e de se autodirigirem perante os objetivos

Fonte: Mações (2020).

A Teoria X parte do princípio de que, mediante os traços dos colaboradores, as necessidades são consideradas de nível inferior e os gestores devem exercer um controlo rígido e autoritário sobre os colaboradores, estabelecendo regras e castigos e acompanhando de perto o seu desempenho para garantir a produtividade. Por outro lado, a Teoria Y baseia-se na premissa de que as necessidades são de nível superior e os gestores devem proporcionar um ambiente de trabalho em que os colaboradores tenham autonomia, responsabilidade e oportunidades de desenvolvimento. Ambas as teorias possuem um impacto significativo – seja positivo ou negativo – no desempenho e na motivação dos colaboradores. Contudo, se os gestores escolhessem a teoria Y certamente teriam colaboradores mais satisfeitos e motivados. Embora poucos gestores sejam adeptos desta teoria, a perspetiva de McGregor dá ênfase à participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisões e confia na sua capacidade de autogestão. As Teorias X e Y compreendem uma perspetiva simplista e de difícil aplicação prática, mas têm como mérito a definição do comportamento dos gestores em função das atitudes/traços que os colaboradores assumem (Mações, 2020; McGregor, 1973).

Explicando agora as teorias que pertencem ao grupo de Teorias de Processo, a Teoria da Equidade parte do princípio de que a motivação se baseia na percepção que o indivíduo tem entre o seu esforço e as recompensas que recebe pelo trabalho que executa. Ou seja, o fator de motivação é a percepção do colaborador acerca da justiça/equidade da recompensa recebida pelos resultados alcançados (Adams, 1963). Esta teoria é relevante para perceber a motivação e a satisfação no trabalho, bem como os fatores que influenciam o envolvimento dos funcionários. As organizações que procuram promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo devem considerar as percepções de equidade dos funcionários e garantir que as recompensas sejam distribuídas de uma forma justa e transparente (Adams, 1963; Lawler, 1968). A título de exemplo, Akinbobola (2011) refere que os funcionários que sentem que estão a ser tratados e remunerados de forma equitativa, mostram atitudes mais positivas (e.g., envolvimento no trabalho). Caso contrário, se não sentirem que a remuneração é distribuída de forma equitativa, mostram atitudes mais negativas (e.g., redução do nível de desempenho).

Por fim, a Teoria da Fixação de Objetivos parte da premissa de que devem ser definidos objetivos com características específicas, de forma a promover níveis mais elevados de motivação, uma vez que a sua ausência contribui para a falta de direção nos indivíduos. Assim, os objetivos devem ser: a) específicos e mensuráveis – concretos e sem ambiguidade; b) ambiciosos – difíceis, mas atingíveis, uma vez que os objetivos difíceis motivam mais do que objetivos fáceis; c) aceitáveis – os colaboradores devem compreender e aceitar os objetivos e sentir que têm as condições necessárias para os atingir; e d) deve haver *feedback* – é extremamente importante que exista um parecer sobre a realização dos objetivos, para que os gestores possam adaptá-los e monitorizá-los (Locke & Latham, 1990). Essa teoria contribui para compreender a importância do estabelecimento de objetivos como ferramenta de motivação dos trabalhadores. Como contrapartida, os gestores devem montar um sistema de monitorização de modo a que os trabalhadores canalizem as suas energias e ajustem, mais facilmente, o seu desempenho aos objetivos organizacionais e pessoais, aumentando a produtividade e promovendo o desenvolvimento pessoal (Mações, 2020; Locke & Latham, 1990).

1.1.2. Motivação intrínseca e motivação extrínseca

Existem dois tipos de motivação, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Segundo Thomas e Velthouse (1990; Locke & Schattke, 2019), a motivação intrínseca

consiste em adotar um comportamento ou realizar uma tarefa porque a atividade em si é interessante e satisfatória. Assim, quando intrinsecamente motivados, os indivíduos realizam atividades devido aos sentimentos positivos resultantes das próprias atividades, mostrando interesse, prazer e curiosidade no que estão a fazer. Para além disso, exploram estímulos novos e trabalham para dominar os desafios que lhes são propostos com proficiência, sendo a atividade vista como um fim em si mesma (Deci, 1975; Locke & Schattke, 2019; White, 1959). Já a motivação extrínseca pressupõe o envolvimento numa atividade, porque esta conduz a uma consequência distinta. Os exemplos que mais evidenciam comportamentos extrinsecamente motivados são os efetuados para obter uma recompensa tangível ou para evitar um castigo (Deci, 1975; Locke & Schattke, 2019; White, 1959).

A compreensão das motivações intrínseca e extrínseca teve início com uma série de experiências nos anos 70 e procurou perceber se ambas estavam diretamente relacionadas e se se influenciavam mutuamente (e.g., Deci, 1971). Partiam do princípio de que se o nível de motivação intrínseca diminuísse ou aumentasse devido à junção de uma recompensa extrínseca, significaria que os dois tipos de motivação não são aditivos. Por outro lado, se a recompensa extrínseca diminuísse a motivação intrínseca, indicaria que os dois tipos de motivação trabalham um contra o outro, em vez de serem aditivos ou sinergicamente positivos (Deci, 1975; White, 1959). No final da década de 90, mais de 100 experiências publicadas tinham analisado este problema e os resultados de uma meta-análise confirmaram que, em geral, as recompensas extrínsecas diminuem a motivação intrínseca em várias vertentes (Deci et al., 1999). Mais tarde, Deci e Ryan (2000) defendem estas perspetivas explicando que quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, prevalece um sentimento de autonomia satisfatório. Assim, quando as pessoas são recompensadas, ameaçadas, vigiadas ou avaliadas, tendem a sentir-se pressionadas e controladas, diminuindo a satisfação da sua necessidade de autonomia.

Existem dois grandes fatores que podem influenciar negativamente ou positivamente a motivação intrínseca, o ambiente interpessoal e a autonomia/independência, interrelacionados entre si. Diversos autores demonstraram que o *feedback* negativo tende a minar a motivação intrínseca ao frustrar a necessidade de reconhecimento das competências (Vallerand & Reid, 1984). Os ambientes sociais e interpessoais de pressão e controlo prejudicam a motivação intrínseca, enquanto os de apoio e informação aumentam a motivação intrínseca (Deci et al., 1981; Deci et al., 1989;

Vansteenkiste et al., 2004). Se o contexto interpessoal transmitir a informação de uma forma positiva em relação às competências dos indivíduos, apoiando a sua autonomia, as recompensas podem ter um efeito positivo (Ryan et al., 1983). Contrariamente, se o *feedback* positivo for administrado num contexto de controlo, tenderá a diminuir, ao invés de aumentar a motivação intrínseca (Ryan, 1982).

Segundo Ryan (1995; Deci et al., 1999), existem três tipos de motivação extrínseca internalizada, designadamente a introjeção, identificação e integração. A introjeção refere-se ao processo de aceitação de uma determinada exigência ou regulamentação externa, mas que os indivíduos não a aceitam como sua. As pessoas podem não sentir um autodomínio ao permitirem que as influências externas exerçam um controlo e uma pressão sobre si, o que pode levar a sentimentos de fracasso, culpa, vergonha quando não são bem-sucedidos, ou de autoengrandecimento, quando são bem-sucedidos. Já na identificação está implícito que as pessoas, ao se identificarem com a atividade que lhes é proposta, autorregulam por iniciativa própria o seu comportamento em função dessa mesma atividade. Assim, sentem mais autonomia e, por isso, são menos suscetíveis a sentirem-se pressionadas ou controladas para adotar qualquer tipo de comportamento. Por último, na integração, as pessoas conseguem conjugar e integrar a sua personalidade naquilo com que se identificam. Este é o tipo de internalização mais completo e permite que os comportamentos extrinsecamente motivados se tornam verdadeiramente autónomos ou autodeterminados.

Em suma, enquanto a motivação intrínseca se baseia no interesse que a atividade desperta por si só e nos sentimentos de prazer e satisfação que daí advêm, a motivação extrínseca está sempre associada a uma influência externa que pode interferir no modo como a pessoa vai encarar uma determinada tarefa. Assim, para que os colaboradores estejam motivados, é necessário que as organizações contemplem medidas, como por exemplo, aumentar o vencimento dos colaboradores, fornecer-lhes benefícios, nomeá-los como funcionário do mês, atribuir prémios, agradecimento e reconhecimento pessoal, promoção por desempenho, elogio em público, entre outros (Bergamini, 2008).

1.1.3. Sistema motivacional – Recompensas

Uma das formas mais consensualmente utilizadas pelas organizações ou empresas para fomentar a motivação dos colaboradores é através da implementação de um sistema

de recompensas. Tal tem-se mostrado eficaz na promoção da motivação, do compromisso e da satisfação laboral dos colaboradores (Cabanas, 2019). Em qualquer organização, a implementação de um sistema de recompensas procura atrair e reter os melhores colaboradores. Se o sistema de recompensas for bem delineado, justo, dinâmico e adaptável às características dos colaboradores, contribuirá para aumentar o vínculo entre estes e a instituição, para melhorar as suas capacidades de execução do trabalho e fortalecer a cultura e a justiça vigentes na organização. Tal está intrinsecamente relacionado com a motivação dos colaboradores, os quais ficam mais motivados se forem recompensados pelas suas boas práticas laborais, aumentando consequentemente a sua produtividade (Akinbobola, 2011; Cabanas, 2019; Chiavenato, 2001).

De acordo com Cabanas (2019), existem dois tipos de recompensas, as recompensas intrínsecas – específicas ao trabalho em si – e as recompensas extrínsecas – consequência de fatores externos ao trabalho. Nesta linha, Serras (2014) refere que as recompensas intrínsecas prendem-se com sentimentos de maior responsabilidade e autonomia no local de trabalho e na realização das tarefas, que contribuem positivamente para a motivação, crescimento pessoal e perspetivas de subida na carreira. Uma das vantagens das recompensas intrínsecas é que, quando bem geridas, proporcionam um maior comprometimento e durabilidade da relação entre os colaboradores e a organização. Já as recompensas extrínsecas, segundo Beer e Alton (1997; Serras, 2014), são entregues pela organização sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções. Estas são externas às tarefas realizadas pelo colaborador e traduzem-se em forma de distinções ou recompensas em consequência dessas mesmas tarefas. Uma das desvantagens das recompensas extrínsecas, segundo Jessen (2010), é que quando são mal geridas originam sensações distintas como por exemplo indignação, desinteresse ou até sentimentos de injustiça entre os colaboradores.

Camara (2016) identifica quatro tipos de recompensas extrínsecas: o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto. Segundo este autor, existem três requisitos a que o salário deve obedecer: ser uma contrapartida do trabalho prestado, cujo montante pode variar em função da contribuição e da qualidade da função exercida pelo colaborador para os resultados do negócio; ter carácter regular e periódico, frequentemente mensal; e ser pago em dinheiro, por cheque ou por depósito bancário. Já os incentivos são componentes variáveis do salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou a superação de um conjunto de objetivos

previamente fixados, por acordo entre a empresa e o colaborador. Por sua vez, os benefícios podem ser variados, embora todos tenham traços em comum, como os benefícios sociais e específicos, tais como: subsídio de alimentação, subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões, entre outros. Por fim, os símbolos de estatuto reforçam a autoestima por constituírem formas visíveis e palpáveis do prestígio e reconhecimento, ofertados pela organização em resultado do papel e contribuição dos colaboradores. Estes representam igualmente um fator de autorrealização, quando proporcionam aos destinatários o sentimento de alcance do topo da carreira, atingindo o seu objetivo pessoal em fazer parte de uma elite. Nesta linha, Chiang e Birtch (2006; Cabanas, 2019), referem que as recompensas financeiras são externas, na medida em que dizem respeito aos esforços externos monetários que envolvem benefícios diretos. Por outro lado, as recompensas não financeiras não dão privilégio monetário e podem ser intrínsecas ou extrínsecas. As recompensas não financeiras intrínsecas estão associadas a um sentimento de competência por parte do colaborador após ter realizado um bom trabalho e são sentidas como recompensas psicológicas. As recompensas não financeiras extrínsecas dizem respeito aos reforços utilizados pela organização para incentivar o bom desempenho do colaborador, como por exemplo, os benefícios ou os símbolos de estatuto.

Segundo Chiavenato (2001), prevalece ainda a ideia de que a satisfação dos colaboradores advém, maioritariamente, da atribuição de quantias monetárias e que estas são aquelas que mais incentivam os esforços individuais. No entanto, hoje sabemos que, tal como afirma Soares (2007, p. 20), são as recompensas não monetárias que melhor influenciam a motivação e a satisfação dos colaboradores no local de trabalho, estando as pessoas motivadas “para trabalhar a fim de satisfazer uma gama de necessidades diferentes e complexas, não trabalhando apenas pela remuneração”. No entanto, há consenso na literatura de que, independentemente do tipo de recompensa, a aplicação de um sistema de recompensas tem o potencial de integrar esforços individuais e direcioná-los para os objetivos estratégicos da organização e, desde que bem definido, pode ser um fator-chave na contribuição para a efetividade das organizações, com consequentemente aumento do desempenho dos colaboradores (Lawler, 1990; Serras, 2014).

1.1.4. O papel da liderança na motivação

A motivação na organização é um fenómeno complexo e depende de três fatores indissociáveis: a) todos os colaboradores caracterizam-se por necessidades, interesses,

valores, experiências e competências diferentes, que devem ser respeitados; b) existem aspetos que caracterizam a natureza do trabalho dos colaboradores e que determinam as suas limitações e desafios, impactando o seu nível de (in)satisfação; e c) as práticas da organização e dos recursos humanos, como as regras, objetivos e o clima organizacional, são importantes para o envolvimento dos colaboradores no seu trabalho, contribuindo para a sua (des)motivação (Levy-Leboyer, 1974; Neves, 2001; Reis, 2020). A interação entre estes três fatores é fulcral para fomentar a motivação dos colaboradores e é aí que os bons líderes se evidenciam, respeitando e satisfazendo as necessidades individuais, valorizando o potencial dos colaboradores, transmitindo-lhes conhecimento e assumindo um compromisso com cada um, contribuindo positivamente para as melhorias progressivas do seu desempenho (Reis, 2020).

Motivar aumenta a capacidade de adaptação dos colaboradores à mudança, orientando-os para os objetivos desejados e contribui para criar uma cultura que valoriza a aprendizagem, o reconhecimento e a equidade (Afonso, 2010). Tal suscita nos colaboradores um sentimento de autorrealização e aumenta os níveis de autoestima, propiciando um ambiente de estabilidade e lealdade para com a organização (Reis, 2020). Desta forma, quanto melhor o líder conhecer os seus liderados, identificando fragilidades e limites, as suas capacidades e potencialidades, conhecer os seus verdadeiros interesses (indo para além dos próprios, para benefício do grupo e da organização), criando empatia, melhor conseguirá estabelecer uma relação de compromisso e de confiança mútua e, consequentemente, mais benefícios irá obter, no sentido de os conseguir manter focados nos objetivos (Goleman, 2000; Odetunde, 2013).

A autonomia é também um elemento importante no planeamento e desempenho de funções. O líder exerce uma influência significativa na motivação dos funcionários ao promover a autonomia, despertando-lhes mais interesse pelo trabalho, aumentando o envolvimento ativo, promovendo a responsabilidade para a tomada de decisões e resolução de problemas e produzindo maior motivação e satisfação dos trabalhadores pela conquista de resultados (Ravisha & Pakkerappa, 2017; Ryan & Deci, 2000). A comunicação assente no *feedback* é outro aspeto importante a ser implementado pelo líder, cujo intuito é nortear/informar a pessoa sobre o seu progresso, permitindo ajustar o seu comportamento às metas organizacionais e incentivá-la a atingir níveis de motivação e desempenho mais elevados (Cunha et al., 2007). Assim, a avaliação do desempenho dos liderados assente numa dinâmica de comunicação e na mútua partilha de conhecimentos,

é importante do ponto de vista da monitorização e do desenvolvimento das suas competências (Maxwell, 2008).

1.2. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um tema que tem vindo a ser estudado e abordado há décadas e está diretamente relacionado com as pessoas e as organizações (Fernandes, 2017). Segundo Pauli et al. (2017; Lima et al., 2015), a satisfação resulta da avaliação e perceção que os colaboradores têm sobre o trabalho que executam, ou do sentimento de realização que advém da expressão dos seus valores individuais por meio da atividade que exercem. Na mesma linha, Nemteanu e Dabija (2021) apontam que a satisfação no trabalho representa uma atitude positiva ou uma emoção favorável que o colaborador tem em relação à atividade desenvolvida, valorizando o ambiente de trabalho e contribuindo para um clima favorável. Assim, a satisfação relacionada com um clima organizacional positivo, caracteriza-se pelo bem-estar do colaborador, não só com o ambiente de trabalho, mas também pela realização pessoal, contribuindo positivamente para o desempenho profissional (Pauli et al., 2017; Kim, 2020).

Almeida et al. (2016) consideram que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada e dependente das políticas e práticas da organização. Deste modo, é importante definir objetivos que estejam alinhados com a estratégia organizacional e que vão ao encontro, simultaneamente, dos interesses pessoais dos colaboradores. Exemplo disso são as políticas de reconhecimento dos colaboradores que promovem o bem-estar, a qualidade de vida e a igualdade de oportunidades, implementando ideias e projetos que contribuam positivamente para o desenvolvimento do potencial de cada colaborador, assegurando condições para que possam desempenhar o seu trabalho da melhor forma possível, e reconhecendo o seu valor, tanto individual como coletivo, através de benefícios, sejam eles monetários (extrínsecos) ou não monetários (intrínsecos), tal como exemplificado nos subcapítulos anteriores. A título de exemplo, Bergamini (2008) realça que os incentivos podem satisfazer as necessidades psicológicas dos colaboradores, tais como: segurança emocional, estima por parte dos supervisores, um *status* mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento da prática profissional. Estes incentivos podem contribuir para o aumento contínuo das capacidades, potencialidades e desempenho, ao proporcionarem um grande prazer aos colaboradores.

1.3. Avaliação e Gestão do Desempenho

A gestão de desempenho representa um instrumento de desenvolvimento e de estratégia organizacional, pois fornece elementos essenciais para melhorar as funções, as normas institucionais, ajustar os benefícios às necessidades dos colaboradores, compreender as fragilidades sentidas por estes e valorizar as contribuições individuais de cada elemento para a equipa (Fernandes, 2020). A avaliação e gestão do desempenho permite ainda à empresa compreender quais os funcionários com melhor performance, dando-lhes *feedback*, identificando os pontos positivos e negativos, de forma a que os mesmos melhorem as suas ações, comportamentos, competências e desempenho (Camara, 2016; Reis, 2020; Teixeira, 2014). Assim, a avaliação do desempenho é vista como um sistema central na gestão de pessoas, na medida em que possibilita autenticar os métodos de recrutamento e ajustar os funcionários à organização, responsabilizar os colaboradores pelos seus resultados, gerir as recompensas conforme o seu contributo para os propósitos organizacionais, distinguir os funcionários com melhor desempenho para a elaboração de planos de carreira, entre outros (Camara, 2016; Fernandes, 2020; Teixeira, 2014). Segundo Caetano (2008; Teixeira, 2015), na perspetiva de impacto direto nos colaboradores, os objetivos do sistema de avaliação e gestão do desempenho são melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação dos colaboradores, bem como proporcionar interações construtivas entre estes e os seus supervisores, através da discussão dos resultados e do aconselhamento acerca do seu percurso profissional.

A avaliação de desempenho pode ser feita de duas formas: por objetivos ou por competências. A avaliação de desempenho por objetivos é a mais aplicada nas organizações, na medida em que possibilita um maior comprometimento das pessoas na gestão do seu trabalho. Esta avaliação inicia com a descrição dos objetivos, que devem ser específicos, mensuráveis e calendarizados, e devem estar de acordo com os objetivos da organização, que serão posteriormente analisados comparando os objetivos estabelecidos para cada colaborador e os resultados obtidos (Reis, 2020). Já a avaliação de desempenho por competências faz com que o trabalhador reconheça as suas competências, habilidades, pontos fortes e pontos fracos. Este método tem como vantagens distinguir as aptidões do colaborador, aperfeiçoar a performance da equipa, melhorar a relação entre colaboradores e os seus resultados, tanto a nível pessoal como organizacional (Sousa et al., 2006). Outro método também frequentemente utilizado na avaliação e gestão do desempenho é a autoavaliação, a qual permite uma interação

próxima entre os coordenadores e os colaboradores (Reis, 2020). A autoavaliação inicia-se com a avaliação que o colaborador faz ao seu próprio desempenho e, de seguida, o avaliador procede à avaliação do colaborador e discutem ambos os resultados. Tal contribui para aumentar a ligação do colaborador à organização e ao avaliador no momento de apresentar as suas perspetivas de carreira, bem como lhe permite dar *feedback* sobre a supervisão recebida ao longo do ano (Camara et al., 2013; Teixeira, 2015).

Posteriormente à fase de avaliação, que implica a monitorização do desempenho dos colaboradores, e ao *feedback* sobre a avaliação, é importante tomar medidas, como a atribuição de recompensas ou formações como resultado da avaliação do desempenho, uma vez que “os sistemas de mensuração de desempenho também se constituem de dispositivos de controle para a concessão de incentivos e recompensas” (Santos et al., 2019, p. 41). Este terá um efeito bola de neve, pois os colaboradores recompensados sentirão que o seu desempenho deverá ser equivalente ou melhor nos períodos posteriores. Na mesma linha, alguns autores referem que a presença de recompensas e compensações leva a um esforço maior, em comparação à sua ausência, influenciando positivamente a motivação e o desempenho (Bonner & Sprinkle, 2002; Malmi & Borwn, 2008; Santos et al., 2019). De facto, no seu estudo, Santos et al. (2019) mostraram que existe uma correlação positiva entre a avaliação do desempenho, o sistema de recompensas e a performance profissional.

Importa salientar que o desempenho dependerá das primeiras etapas da gestão dos recursos humanos, ou seja, a etapa de recrutamento e seleção deve proceder a uma escolha adequada dos profissionais que irão integrar a organização. As competências dos colaboradores devem estar alinhadas com a função que irão desempenhar, caso contrário o desempenho poderá estar comprometido. Para que as funções sejam realizadas de forma eficiente e de acordo com a estratégia, missão, princípios operativos e cultura organizacional, é necessário que se determinem quais as características, atitudes e comportamentos que os seus titulares deverão possuir, ou seja, definir quais as competências exigidas para cada função (Teixeira, 2015).

1.4. Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS

Conforme consta no art.º 1.º relativo ao Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, reformulado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, posteriormente alterado pela Lei n.º 76/2015 e pela Lei n.º 79/2021, as IPSS são instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem fins lucrativos, com o objetivo de estabelecer uma estrutura organizada de dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou ao nível autárquico, para dar prosseguimento aos seguintes objetivos (Direção Geral da Segurança Social, 2023; Instituto da Segurança Social, 2014a, 2014b):

- Apoio a crianças e jovens (e.g., creche, Centro de Atividades Tempos Livres [CATL], etc.);
- Apoio à família (e.g., centro de atendimento/acompanhamento psicossocial, serviço de apoio domiciliário, etc.);
- Apoio à integração social e comunitária (e.g., acompanhamento social, centro comunitário, etc.);
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho (e.g., cuidados continuados, centro de dia, etc.);
- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Segundo o art.º 2.º do presente diploma jurídico (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro), as IPSS podem assumir diferentes formas, nomeadamente associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia. Estas instituições podem agrupar-se em uniões, federações e confederações. As IPSS integram mais do que uma resposta social e estão a cargo de um diretor técnico. As direções delegam a gestão e esses profissionais devem deter uma certa autonomia e poder de decisão para gerirem a instituição, respeitando, todavia, os trâmites legais instituídos. O

corpo profissional das IPSS pode ser constituído por equipas multidisciplinares que cooperam entre si, nas quais estão presentes profissionais das mais diversas áreas, entre as quais os assistentes sociais, auxiliares de ação direta, auxiliares de ação educativa, psicólogos, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, educadores de infância, entre outros (Gomes, 2014).

As respostas sociais que as IPSS disponibilizam aos seus utentes são, geralmente, constituídas por valências que se caracterizam por um “conjunto de atividades desenvolvidas em serviços e/ou equipamentos sociais para apoio a pessoas e famílias, envolvendo a participação e colaboração de diferentes organismos da administração central, das autarquias locais, das Instituições Particulares de Solidariedade Social e de outras instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos de reconhecido interesse público” (Regulamento Municipal de Apoio Às Instituições Sociais, 2019, p. 5). Entende-se por serviços, as atividades que não necessitam de instalações específicas e que são compostas por uma ou mais valências. Já os equipamentos, são considerados estruturas físicas pertencentes a uma determinada instituição, que podem estar localizadas em diferentes locais e integrar uma ou mais valências (Instituto da Segurança Social, 2014a, 2014b).

Estas instituições desenvolvem o seu trabalho, essencialmente, para estratos da sociedade mais desfavorecidos, contribuindo para o seu bem-estar, cobrindo uma grande área encarregue de desenvolver atividades originárias das mudanças económicas e sociais sentidas na sociedade contemporânea. Nas IPSS, os interesses e direitos dos beneficiários sobrepõem-se aos das próprias instituições, dos associados aos fundadores. O Estado aceita, apoia e valoriza o contributo das IPSS na efetivação dos direitos sociais. Deste modo, as instituições desta natureza são reconhecidas como pessoas coletivas de utilidade pública assim que são registadas, conseguindo com que o Instituto da Segurança Social (ISS) estabeleça, juntamente com estas, formas de colaboração através da celebração de acordos. Quando se averigua a atividade desenvolvida pelas IPSS, pode observar-se que estas necessitam recorrentemente de apoio por parte dos benfeitores, isto é, donativos de pessoas da comunidade ou instituições privadas. Através desta gestão participada, a sua intervenção deve ser eficiente, ou seja, deverá atingir inteiramente os seus objetivos e aperfeiçoar os seus recursos. Para a sua atuação ser eficaz, a instituição terá de gerar um bom desempenho, ou seja, terá de reunir os recursos disponíveis de forma a obter resultados. A instituição terá, assim, que orientar a sua atividade para os resultados, dando

a conhecer aos seus beneficiários, à sociedade e aos benfeitores os objetivos alcançados (Direção Geral da Segurança Social, 2023).

Uma vez que as IPSS se caracterizam como sendo um local de trabalho que lida recorrentemente com questões delicadas e situações de vulnerabilidade social, a satisfação e a motivação dos colaboradores assume um papel particularmente importante, na medida em que se torna necessário preservar e contribuir para o bem-estar dos colaboradores que trabalham e cooperam nas mais diversas áreas, a fim de se manterem produtivos e eficientes e, simultaneamente, motivados e satisfeitos na realização do seu trabalho.

Capítulo II – Metodologia de Investigação

2.1. Tipo de Investigação

A metodologia de investigação é um método de aquisição de conhecimento e uma forma de encontrar respostas necessárias à realização do trabalho, representando um conjunto de fases que conduzem a um determinado fim. A escolha da metodologia adotada é fulcral porque terá de ser aquela que melhor se adapta à problemática, aos objetivos e às hipóteses de investigação (Reis, 2018, p.75).

Por forma a melhor compreender a problemática estudada, que procura perceber a relação entre a motivação e a satisfação na produtividade dos colaboradores de diferentes instituições de cariz social, a presente investigação recorreu às metodologias qualitativa, com a realização de entrevistas aos coordenadores das associações, e quantitativa, com a aplicação de um questionário aos colaboradores das mesmas. Segundo Guerra (2006), os métodos qualitativos estabelecem uma multiplicidade de técnicas esclarecedoras que têm como objetivo caracterizar, reconhecer e interpretar os fenómenos sociais que se constituem naturalmente. Já a abordagem quantitativa “constitui um processo dedutivo pelo qual os dados numéricos fornecem conhecimentos objetivos no que concerne às variáveis em estudo” (Fortin, 2009, p. 322).

2.2. Instrumentos de Recolha de Dados

O guião da entrevista e o questionário foram desenvolvidos pela autora da presente dissertação com base na literatura existente acerca do tema. A entrevista semiestruturada foi constituída por 14 questões, cuja finalidade foi perceber a perceção dos coordenadores das instituições em relação à motivação e satisfação dos colaboradores, as estratégias motivacionais utilizadas, os benefícios/recompensas e/ou boas práticas implementadas nas mesmas e a presença de avaliações de desempenho (Apêndice I). A entrevista semiestruturada tem a particularidade de permitir que o investigador coloque as questões pela ordem que deseje, permitindo ao entrevistado falar livremente sobre os assuntos abordados (Quivy & Campenhoudt, 1998). Considerou-se importante aplicar entrevistas aos coordenadores das associações, por permitirem obter um quadro mais abrangente sobre as variáveis em análise e o seu impacto nos colaboradores.

Relativamente ao questionário, este foi composto, inicialmente, por questões sociodemográficas como a idade, género, habilitações literárias e tempo de serviço. Foram, de seguida, aplicadas questões, divididas em quatro grupos, de forma a facilitar a recolha de informação: 1) no primeiro grupo foram colocadas questões relacionadas com os fatores de motivação dos colaboradores no exercer das suas funções; 2) no segundo grupo foram questionados sobre os fatores de desmotivação; 3) no terceiro grupo, as questões debruçaram-se sobre as medidas, benefícios e/ou recompensas aos quais atribuíam maior importância como promotoras da motivação e que poderiam ser adotadas pelas instituições; e 4) no quarto grupo, foram questionados sobre o grau de satisfação em relação às suas condições laborais atuais (Apêndice II). Todas as questões foram respondidas através de uma escala de tipo *Likert* de quatro e cinco pontos (e.g., 1 – discordo totalmente/extremamente insatisfeito/a; 4/5 – concordo plenamente/extremamente satisfeito/a).

2.3. Procedimento de Recolha de Dados

Numa fase inicial, as instituições foram contactadas via telefone com o intuito de perceber se era possível realizar a investigação aos seus coordenadores e colaboradores. Ao todo, foram contactadas 15 instituições, sendo que apenas quatro aceitaram participar na investigação. Após ter sido enviado o pedido formal (Apêndice III) e sido, posteriormente, fornecida autorização para a condução da investigação, os elementos da coordenação de cada instituição foram contactados, via email, para se proceder à marcação das entrevistas. Estas realizaram-se presencialmente ou via plataforma *Zoom* entre novembro de 2022 e março de 2023. Inicialmente, os coordenadores foram informados acerca dos objetivos do estudo, foram apresentadas as condições éticas, como o anonimato e a confidencialidade dos dados, e foi-lhes fornecido o consentimento informado (Apêndice IV), momento após o qual se marcou o início das entrevistas.

No mesmo período em que se iniciaram as entrevistas, deu-se início à administração do questionário aos colaboradores através da plataforma *Google Forms*, o qual ficou disponível até maio de 2023. Antes da sua aplicação, foi feita uma avaliação preliminar do questionário a 10 pessoas, para aferir se as questões estavam suficientemente claras e perceber se, eventualmente, seria necessário alterar a sua formulação. A opinião foi unânime quanto à clareza das questões, as quais não levantaram dúvidas relativamente às opções de resposta, à exceção de uma, a qual foi reformulada de

“Sinto-me motivado no trabalho?” para “Sente-se motivado nas funções do seu trabalho?”, por ter sido considerado que melhor se enquadrava no grupo de questões aplicadas. Após este ajuste, deu-se início à aplicação do questionário, o qual, à semelhança das entrevistas, informou numa primeira instância acerca dos objetivos do estudo, considerações éticas e consentimento informado.

2.4. Análise dos Dados

Inicialmente, todas as entrevistas foram integralmente transcritas com particular foco nos aspetos relacionados com a motivação e satisfação dos colaboradores, as estratégias motivacionais adotadas pela associação e as avaliações de desempenho, por melhor permitirem a compreensão dos dados fornecidos pelos colaboradores. Posteriormente, os dados obtidos através do questionário foram sujeitos a uma análise estatística descritiva, que permitiu estudar as variáveis sociodemográficas que caracterizam a amostra e analisar os fatores de motivação e desmotivação, medidas promotoras da motivação e satisfação dos colaboradores. A análise estatística dos dados foi realizada recorrendo ao programa *IBM SPSS Statistics (Statistical Package for Social Sciences – Versão 26)*, que permitiu obter as frequências absolutas e as frequências relativas para cada item, cujos dados foram apresentados em tabelas de frequências e gráficos simples.

2.5. Caracterização das IPSS

Esta investigação foi realizada nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) dos concelhos de Lisboa e Amadora, designadamente, na Associação de Pais e Técnicos do Infantário Pedrita, Associação Cultural Moinho da Juventude, Associação de Fraternidade Cristã O Companheiro e na Pressley Ridge Associação de Solidariedade Social. É de salientar que, nas secções seguintes, os nomes das associações apresentam-se abreviados, conforme indicado na Tabela 2.

Tabela 2 – Informações relativas a cada instituição

Nome da associação (abreviado)	Localidade	Total de colaboradores	Total de respostas obtidas
Infantário Pedrita	Lisboa/Benfica	14	14
Moinho da Juventude	Amadora/Cova da Moura	100	28
O Companheiro	Lisboa/Benfica	14	12
Pressley Ridge	Amadora/Casal da Mira	13	11

Fonte: Elaboração da autora (2023).

2.5.1. Infantário Pedrita

O Infantário Pedrita é uma IPSS, sem fins lucrativos, localizada em Benfica, cujo objetivo é responder às necessidades de apoio às crianças. A associação destina-se a crianças com idades entre um e seis anos, tendo capacidade para acolher 80 crianças. A equipa é constituída por 14 colaboradoras do sexo feminino.

Esta associação surgiu em 1977 e “tem sido com o empenho e ajuda de muitos que temos construído mais do que uma Instituição, uma Comunidade de Educadoras, Auxiliares, Técnicos e Encarregados de Educação, que tem como marcas principais a Confiança e Afetividade para com todas as crianças por nós recebidas” (Associação de Pais e Técnicos do Infantário Pedrita, 2022).

2.5.2. Moinho da Juventude

A associação Moinho da Juventude é uma IPSS e Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), localizada no bairro da Cova da Moura, na Amadora, e foi fundada a 1 de novembro de 1985. A associação nasceu oficialmente a partir de uma luta travada pelos moradores, primeiramente enquanto associação e posteriormente enquanto IPSS, conforme consta no Diário da República. O Moinho da Juventude tem tido um papel importante no apoio aos residentes, com o propósito de capacitar as pessoas para uma cidadania participativa, promovendo o *empowerment*, a interculturalidade, a integração na sociedade e a intervenção ao nível social, económico e cultural (Associação Cultural Moinho da Juventude, 2023).

A associação conta atualmente com 100 colaboradores do sexo feminino e masculino e uma pluralidade de trabalhos desenvolvidos em diversas valências inovadoras, tais como: Creche Árvore, Creche Familiar, Jardim-de-infância, Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental, Centro de Atividades de Tempos Livres Extensões de Horários e Interrupções Letivas com Almoço e Sem Almoço, CATL Crianças, CATL Jovem, Iniciativas de Âmbito Desportivo e Cultural, Aprender & Brincar, Gabinete de Inserção Profissional, Gabinete de Apoio à Capacitação e Formação, Programa Incorpora, Mediadores Socioculturais no Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Gabinete de Apoio à Documentação, Gabinete de Ação Social, O Centro Stanislas Tomkiewicz (Centro Tomkiewicz), Cidadania Participativa, Estúdio “Kova M”, Polo Informático, Projeto Sabura, Biblioteca Ramos Rosa e Biblioteca Ângelo Felgueiras, Cozinha (cantina social) e Projeto Eco Escolas (Associação Cultural Moinho da Juventude, 2023).

2.5.3. O Companheiro

A associação O Companheiro é uma IPSS, localizada em Benfica, que conta com 14 colaboradores do sexo feminino e masculino. Esta associação representa uma comunidade de inserção que intervém a nível psico-sócio-profissional: acolhimento, inserção e orientação, acompanhamento e gestão de soluções dinâmicas e únicas, focadas na necessidade de cada pessoa (Associação de Fraternidade Cristã O Companheiro, 2023).

O Companheiro foi fundada pelo Padre Dâmaso em 1987 que, na sequência de visitas a prisões, percebeu que a população reclusa não tinha quaisquer apoios após o cumprimento da pena, sendo assim muito difícil a sua reintegração na sociedade, principalmente em casos de rutura familiar, afetiva e social. Os reclusos tinham mais apoio durante o cumprimento da pena e esse apoio terminava abruptamente uma vez fora dos estabelecimentos. Tem, assim, a visão de promover estilos de vida normativos, formação e residência, implementando a cidadania nas pessoas ex-reclusas, reclusas e respetivas famílias, baseando-se nas seguintes ações: a) desmistificar preconceitos condicionantes e promover uma adequada inclusão da pessoa ex-reclusa e reclusa; b) implementar medidas que permitam que as pessoas ex-reclusas e/ou reclusas retomem os laços familiares; c) enquadrar a pessoa ex-reclusa no contexto sócio-profissional; e d) prevenir a reincidência criminal. A associação presta, assim, os seguintes serviços:

intervenção social, apoio nas matérias dos direitos e deveres fundamentais, atividade física e desporto, escola social, intervenção clínica e psicológica, apoio na educação – formação e empregabilidade (Associação de Fraternidade Cristã O Companheiro, 2023).

2.5.4. Pressley Ridge

A Pressley Ridge é uma IPSS de reconhecida utilidade pública. Foi fundada nos EUA em 1832 enquanto organização não governamental sem fins lucrativos e está presente no território nacional há cerca de 34 anos (desde 1988). Iniciou o seu trabalho na área da formação para profissionais, no ensino superior (pós-graduação e mestrados) e consultoria a organizações governamentais e não governamentais portuguesas, contribuindo para influenciar modelos, práticas e legislação nas áreas da proteção e justiça juvenil. A partir de 2000, iniciou a implementação de programas de prevenção seletiva junto de crianças e jovens em comunidades vulneráveis e em 2008 lançou o serviço de preservação e reunificação familiar. Em 2010 constituiu-se enquanto IPSS e em 2015 contratualizou um protocolo de cooperação com o ISS para a implementação de uma resposta social – o Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP). Ao longo dos anos, a Pressley Ridge foi atualizando e renovando os serviços de formação e supervisão para profissionais que trabalham com crianças, jovens e famílias vulneráveis, enquadrando toda esta oferta na Academia Pressley Ridge (Pressley Ridge, 2023).

Desde 2010 que a associação realiza intervenção comunitária no Casal da Mira, no âmbito do programa de Contratos Locais de Desenvolvidos Sociais (CLDS) e em parceria com a Fundação AgaKhan, desenhando e implementando vários programas com impacto significativo na dinâmica da comunidade e na vida de inúmeras crianças, jovens e famílias. A associação tem como missão “criar conexões que impulsionem a mudança e promovam a felicidade na vida de cada criança, jovem e família”. A associação tem os seguintes projetos: Famílias - CAFAP, Academia das Super Mulheres, Crianças e Jovens-cool, Brave E8G, Surf.Art, Be.live (Pressley Ridge, 2023).

Capítulo III – Análise dos Resultados

3.1. Coordenação das IPSS

3.1.1. Caracterização da amostra

Como forma de melhor caracterizar a amostra do estudo, foram recolhidos os dados sociodemográficos dos coordenadores das instituições (diretores técnicos), nomeadamente a idade, género, habilitações literárias, há quanto tempo exercem a sua função na instituição e a área de intervenção (Tabela 3). Importa referir que, à exceção da associação O Companheiro, que preferiu manter o seu anonimato, omitindo todas as características sociodemográficas, todos os coordenadores autorizaram a divulgação das suas informações. Os nomes foram substituídos pelas iniciais do primeiro e último nomes.

Tabela 3 – *Características sociodemográficas dos coordenadores das IPSS*

IPSS	Características Sociodemográficas
Infantário Pedrita	
Nome	AJ
Idade	46 anos
Género	Feminino
Habilitações Literárias	Licenciatura em Educação Básica
Tempo em que exerce a função	5 anos
Área de Intervenção	Educação
Moinho da Juventude	
Nome	FA
Idade	39 anos
Género	Masculino
Habilitações Literárias	Licenciatura em Sociologia/Tradução e Escrita Criativa, Interpretação e Tradução de Idiomas; Mestrado em Estudos Urbanos
Tempo em que exerce a função	4 anos

Área de Intervenção	Intervenção comunitária, cidadania participativa, educação, diversidade e imigração, inclusão social
Pressley Ridge	
Nome	SB
Idade	-
Género	Feminino
Habilitações Literárias	Mestrado em Psicologia
Tempo em que exerce a função	4 anos
Área de Intervenção	Intervenção comunitária

Fonte: Elaboração da autora (2023).

3.1.2. Infantário Pedrita

Segundo a opinião da coordenadora AJ, a equipa demonstra-se motivada, embora algumas colaboradoras demonstrem estar desmotivadas de uma forma intrínseca. Acrescenta que “ não existe nenhuma estratégia motivacional nem avaliação de desempenho”, sendo que a instituição está a trabalhar nesses aspetos. No entanto, foi identificada a necessidade de comunicação entre a equipa no que toca à troca de informações diversas relacionadas com o trabalho, tendo sido criado um grupo no *WhatsApp* com o objetivo de, segundo a coordenadora, “facilitar a comunicação, acolhimento e sentido de pertença, permitindo a aproximação entre os elementos constituintes da equipa”.

3.1.3. Moinho da Juventude

De acordo com o coordenador FA “os colaboradores estão minimamente motivados, apesar das dificuldades que atravessam”. Mas, para aumentar os seus níveis de motivação, refere que seria pertinente “melhorar as condições no local de trabalho ao nível salarial, reduzir o horário de trabalho, aumentar o tempo de lazer e de descanso”, por forma a “conseguirem uma maior conciliação entre a vida profissional e familiar”, considerando que tal contribui positivamente para a satisfação dos colaboradores. De acordo com o coordenador, a motivação depende, em grande medida, do reconhecimento do valor do trabalho. Contudo, enquanto IPSS, é algo que não depende inteiramente da

associação, mas de quem tabela, define as categorias e da própria estrutura socioeconómica. No entanto, a IPSS tenta contornar essas eventuais limitações, apontando FA algumas das estratégias de motivação como o facto de “os colaboradores não trabalharem no seu dia de aniversário”, no Natal e no Ano Novo “têm dois dias como um bónus” e os colaboradores que são pais “têm direito a que os seus filhos tenham prioridade nos critérios de entrada no CATL, bem como a um desconto e flexibilidade no que toca à escolha dos horários”.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, organizam uma ação de formação duas vezes por ano e realizam reuniões pontuais nas quais avaliam os colaboradores com base num conjunto de indicadores e em relatórios de avaliação.

3.1.4. O Companheiro

A coordenação da instituição referiu que uma vez que o Companheiro “é uma IPSS que trabalha com reclusos e ex-reclusos, um público-alvo muito difícil, é um trabalho muito desgastante do ponto de vista emocional”, podendo implicar até “um risco psicossocial” para os colaboradores. Salienta que “é importante que as pessoas que trabalham connosco não tenham preconceitos, pois trabalhamos com todas as tipologias de crime, portanto, temos que ter em atenção que a pessoa que está à nossa frente tem que ter todo o nosso respeito e disponibilidade para trabalharmos o seu plano individual de inclusão”. Deste modo, a coordenação aponta como fundamental o facto de que “as pessoas têm que gostar efetivamente (...) da sua profissão” e, neste sentido, “as características do colaborador são bastante importantes”. No entanto, identificam alguma desmotivação junto de alguns dos seus colaboradores. Mesmo assim, no que diz respeito à relação entre a motivação e a produtividade, a associação dá conta de que “há aqui uma característica engraçada, pois apesar das pessoas não estarem motivadas, cumprem aquilo que é o seu trabalho”. Segundo a coordenação, “trabalhámos muito ao longo destes últimos anos no foco no cliente, na resolução dos problemas e na melhoria contínua, e essa missão está de facto interiorizada e é promovida pelos colaboradores”, considerando que, a ser notada uma diminuição na motivação, é mais na relação entre os colegas. Contudo, mesmo as pessoas que a IPSS identifica como estando menos motivadas, principalmente por questões financeiras, “mantêm a produtividade”. Segundo a coordenação, tal deve-se ao facto de as “pessoas que vieram para esta instituição (...), vieram motivados para trabalhar com este público-alvo e gostam da profissão que

exercem”. Embora note que “antigamente as pessoas tinham mais disponibilidade (...), às vezes tínhamos trabalhos ao fim de semana, participávamos em muitas iniciativas, hoje em dia já não temos tanto”. Para além disso, “os recursos humanos são escassos, cada um tem a sua função, mas nós fazemos um pouco de tudo, independentemente das funções que ocupamos ou da hierarquia (...) e a desmotivação das pessoas tem estado muito presente a esse nível”. Em suma, na sua perspetiva, o nível de motivação dentro da equipa não afeta o desempenho de cada colaborador, mas sim as relações interpessoais entre os mesmos.

Como forma de promover os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores, a associação atribuiu muita importância às recompensas extrínsecas, afirmando que “obviamente, todos querem recompensas como é lógico (...), sempre que podemos tentamos ir para a parte financeira, quando não podemos há uma flexibilidade de horários, tentamos ter um conhecimento daquilo que é a vida da pessoa, pois apesar de passarmos aqui muito tempo todos temos uma vida lá fora”. Nesse sentido, a associação considera importante haver um espaço de partilha onde “possamos entender quando as pessoas não estão tão bem e facilitar, seja quando têm filhos, os horários de trabalho, (...) ou quando trabalham mais horas dar compensações de chegar mais tarde ou de tirar mais um dia”. Estas são uma série de situações que a associação tenta promover para motivar os seus colaboradores, referindo que “não é um trabalho absolutamente fácil quando não podemos acompanhar as questões financeiras”. A coordenação fez alusão, igualmente, às recompensas não financeiras, referindo que “há uma compensação que nós temos que não envolve questões financeiras, um gabinete de atividade física e desporto”. De facto, uma das atividades que O Companheiro promove é a prática desportiva junto dos colaboradores, por exemplo, têm “um dia da semana em que durante o horário de trabalho temos a possibilidade de ir fazer a aula de *fitness* com a nossa técnica de desporto sem qualquer tipo de custo associado, (...) tem funcionado como uma forma de motivar as pessoas, de promover a saúde mental”. Ainda, a associação tem investido nas formações, utilizando-as como “um instrumento (...) para trabalhar a questão da motivação”, e todos os anos fazem o levantamento das necessidades formativas, “por exemplo, encontramos a realizar uma formação que não se aplica só à nossa vida profissional, mas também é aplicável ao nosso desenvolvimento pessoal e a todas as áreas da vida, o que é uma mais-valia”. Para além disto, utilizam como estratégias motivacionais as reuniões semanais que têm com o diretor executivo, reuniões quinzenais juntamente com os

colaboradores, mensalmente elaboram indicadores para aferir se estão a atingir os objetivos propostos e trimestralmente fazem uma reunião para reavaliar os indicadores e verificar se estão a atingir as metas propostas. Sempre que fazem reuniões com entidades exteriores, fazem questão de que esteja presente um dos técnicos pertencentes à instituição.

Segundo a coordenação, na associação são realizadas avaliações de desempenho, “porque achamos que é muito importante haver um espaço de reflexão daquilo que foi o desempenho”, em que se aborda “a entrega das pessoas ao longo do ano”. Este é também um espaço onde o colaborador pode “dizer o que sente, se está motivado ou não”, permite que sejam transmitidas “as suas ideias e opiniões e o que é que podemos melhorar”, contribuindo para “a abertura para aceitar as críticas que nos fazem, sem as considerar como uma ofensa pessoal”. A coordenação refere ainda que “investimos muito no diálogo e naquilo que é a participação das pessoas na tomada de decisões ao nível da gestão”, pois “antes de apresentarmos as nossas propostas de programa de ação, ouvimos todos os gabinetes e todos os técnicos (...), é muito importante envolver as pessoas na definição dos objetivos e é uma forma de avaliar o que podemos fazer de diferente no próximo ano”. Estas ações prendem-se com o tipo de liderança que a coordenação considera importante, referindo que “temos que tentar criar uma liderança mais democrática, (...) envolver as pessoas nas questões de decisão do próprio dia-a-dia da instituição, o que representa uma forma de motivar e envolver as pessoas”.

3.1.5. Pressley Ridge

Segundo a perceção da coordenadora SB “a motivação é bastante boa, de zero a dez a motivação dos colaboradores é avaliada entre sete e oito”. Na sua opinião “tem que se estar motivado e gostar daquilo que se faz no contexto em que trabalhamos, porque se alguém estiver desmotivado, frustrado ou mesmo não alinhado com a nossa missão ou com aquilo que nós fazemos (...), não consegue permanecer durante muito tempo”. A coordenadora salienta que “não tive praticamente experiência – apenas um colega ou dois desmotivados, no máximo –, porque todos vestem muito bem a camisola e gostam muito daquilo que fazem, portanto sentem que isto é muito mais do que um emprego, é uma missão, é o ajudar o outro, portanto tem um valor que outros empregos não têm, não é um valor secundário, digamos assim”.

A coordenadora salienta que o nível de motivação afeta positivamente o desempenho dos seus colaboradores. Como tal, desenvolvem uma série de estratégias motivacionais, por exemplo, “pelo menos uma vez por mês reunimos toda a equipa, mesmo os que estão a trabalhar em Cascais e na Amadora, juntam-se todos na sede do Casal da Mira, às vezes até fora do contexto de trabalho que é algo que nos dá muito gozo”. Chegam até a realizar atividades “num jardim, algo mais dinâmico, porque nós valorizamos muito a educação vivencial e não damos muita importância à educação formal”, gostam, assim, de “promover o convívio e de conectar as pessoas”. Criaram uma tradição anual, “o *wellness day* que é um dia de bem-estar geral para a equipa toda”, no qual reúnem “das nove e meia até às cinco e meia, estamos fora do contexto de trabalho e a maior parte das vezes os colaboradores é que escolhem (...), geralmente vamos para a praia (...), de seguida é feito em conjunto com outros colegas algumas dinâmicas, atividades para promover a comunicação, as relações entre os colegas, o autoconhecimento (...), é um dia divertido, mas também de relaxamento”. SB refere que também têm “um grupo do *WhatsApp*, tentamos sempre celebrar as pequenas conquistas, ou seja, sempre que algum projeto tem uma boa notícia põe no *WhatsApp*, não esperamos pela reunião de equipa para o fazer e celebramos todos (...), elogiar-nos uns aos outros e às vezes fazemos mesmo festas (...), gostamos muito de celebrar o aniversário uns dos outros (...), na altura da pandemia foi muito interessante porque reuníamos também por *Zoom* e estávamos muito juntos, até mais do que agora”.

No que concerne ao sistema de recompensas extrínsecas, “como somos uma IPSS pequena e dependemos de fundos (...), e como não temos uma sustentabilidade financeira forte, não temos capacidade para recompensar financeiramente os colaboradores”. Segundo a coordenadora, “a participação mais segura que temos é a da segurança social, que é aquela que vai para o CAFAP, tudo o resto são financiamentos com duração de 2 ou 3 anos”, tornando-se “muito exigente para nós estarmos sempre a fazer candidaturas, sendo que a responsabilidade social cooperativa ainda não está muito bem, temos um parceiro empresarial que apoia num projeto, mas é algo pequeno”. Assim, focam-se principalmente em “recompensas emocionais, como o tratar do bem-estar, flexibilidade de horários, flexibilidade entre a vida profissional e familiar, facilidade nas férias, compensação de horas extra, damos o dia de aniversário, outro dia à escolha, para além de darmos os dias 24 e 31 de dezembro, formações para fora e, acima de tudo, o reconhecimento do trabalho do colaborador (...), infelizmente não conseguimos dar

prêmios nem horas extraordinárias, talvez um dia possamos conseguir”. A nível de salário, baseiam-se pela tabela salarial, “alguns estão um bocado acima devido aos anos de experiência, mas digo abertamente que ninguém recebe exatamente como merece, sendo uma IPSS, todo o dinheiro que entra é para ser disperso nas intervenções, logo não temos lucro”. Contudo, para os colaboradores da Pressley Ridge “a remuneração financeira não é o fator motivacional mais importante, mas se tivéssemos condições ao final do ano atribuímos um prémio aos colaboradores”.

Na sua perspetiva, para que os colaboradores possam estar mais motivados “a direção gostaria de proporcionar um seguro de saúde aos colaboradores ou, se conseguissem, uma parceria com uma clínica para evitar o acumular de tensão e o *burnout*”. O trabalho realizado na associação tem uma forte componente emocional, pois “algumas técnicas devem estar disponíveis vinte e quatro horas por dia, possuem o telemóvel profissional que tem que estar ativo para qualquer intervenção de crise e emergência, desde violência doméstica a ideias suicidas”. Verifica-se que “muitas vezes os colaboradores excedem as 35 horas semanais (horas extras) de trabalho mesmo tendo supervisão (...), estão à vontade para falarem e desabafarem comigo, mas não é suficiente, portanto, adoraria ter um pacote de bem-estar para os colaboradores”. Quando acontecem episódios em que o/a colaborador/a trabalha horas a mais, “é chamado à atenção e terá que tirar dois dias da semana para descansar, de se reorganizar e regressar ao trabalho (...), nesses dias que têm para descansar é estritamente proibido levarem o telemóvel profissional, este deve ficar na instituição”.

Tendo em conta os diversos aspetos referidos, na perspetiva de SB os colaboradores encontram-se satisfeitos, “mas é claro que agora estão mais cansados e gostariam de ter melhores condições e recursos, como por exemplo: viaturas para intervenção de emergência e as visitas domiciliárias, pois a equipa do CAFAP tem que ter carta de condução, e como a instituição não tem verba para comprar viaturas, estes utilizam as suas próprias viaturas e o que a instituição faz é pagar os quilómetros”.

Em relação à avaliação de desempenho, esta era realizada pela associação, “mas como o sistema era bastante complexo, isto é, era um questionário que demorava imenso tempo para preencher, cerca de 12 páginas com a duração de 2h”, criaram em alternativa com “um sistema muito mais simplista que pretendemos aplicar em breve”. Segundo Susana Bernardo, “o objetivo chave da avaliação de desempenho é a consolidação de objetivos individuais, como por exemplo: em que é que acha que se devia desafiar? Em

que é que nós achamos que pode ser desafiada? E quais são os objetivos específicos para cada função?”. Para além disso, é um “momento de partilha em que cada colaborador olha para dentro e reflete sobre o seu desempenho, por exemplo: ‘realmente eu consigo fazer isto muito bem, já isto não tanto, se calhar posso mudar aqui, e como é que a instituição pode ajudar a melhorar?’, apostando nas formações, gestão das emoções, etc.”.

3.2. Colaboradores das IPSS

3.2.1. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 65 colaboradores, dos quais 14 são do Infantário Pedrita (21,5%), 28 do Moinho da Juventude (43,1%), 12 do O Companheiro (18,5%) e 11 da Pressley Ridge (16,9%). A maioria da amostra é do sexo feminino (n=54, 83,1%) e as idades variam entre os 18 e mais de 65 anos, sendo as faixas etárias predominantes aquelas que se encontram, respetivamente, entre os 34 e os 41 anos (n=24, 36,9%), entre os 26 e os 33 anos (n=15, 23,1%) e entre os 42 e os 49 anos (n=11, 16,9%). Relativamente às habilitações literárias, predominam a licenciatura (n=22, 33,8%), seguida do mestrado (n=16, 24,6%) e do ensino secundário (n= 11, 16,9%). A maioria da amostra trabalha nas associações há mais de 8 anos (n=27, 41,5%), embora uma parte considerável refira laborar na mesma há entre 1 e 3 anos (n=19, 29,2%), seguida do período entre 4 e 7 anos (n=10, 15,4%). A informação detalhada pode ser consultada na Tabela 4.

Tabela 4 – *Características sociodemográficas dos colaboradores das IPSS*

	Nº	%
Associações		
Infantário Pedrita	14	21,5
Moinho da Juventude	28	43,1
O Companheiro	12	18,5
Pressley Ridge	11	16,9
Género		
Feminino	54	83,1
Masculino	11	16,9

Idade

18 – 25 anos	7	10,8
26 – 33 anos	15	23,1
34 – 41 anos	24	36,9
42 – 49 anos	11	16,9
50 – 57 anos	4	6,2
58 – 65 anos	3	4,6
Mais de 65 anos	1	1,5

Habilitações literárias

3º ciclo (9º ano)	6	9,2
Ensino Secundário	11	16,9
Curso técnico-profissional	6	9,2
Licenciatura	22	33,8
Mestrado	16	24,6
Pós-graduação	3	4,6
Doutoramento	1	1,5

Tempo de serviço na associação

Entre 1 e 3 anos	19	29,2
Entre 4 e 7 anos	10	15,4
Mais de 8 anos	27	41,5
Menos de 1 ano	9	13,8

Fonte: Elaboração da autora (através do programa *IBM SPSS Statistics*).

3.2.2. Fatores de motivação no trabalho

Em resposta à pergunta “O fator que o motiva é a liderança exercida no local de trabalho?”, 52,3% dos colaboradores concorda e 12,3% concorda plenamente, face a 24,6% dos colaboradores que discorda e 10,8% que discorda totalmente. Tal revela a influência da liderança no local de trabalho (Figura 1).

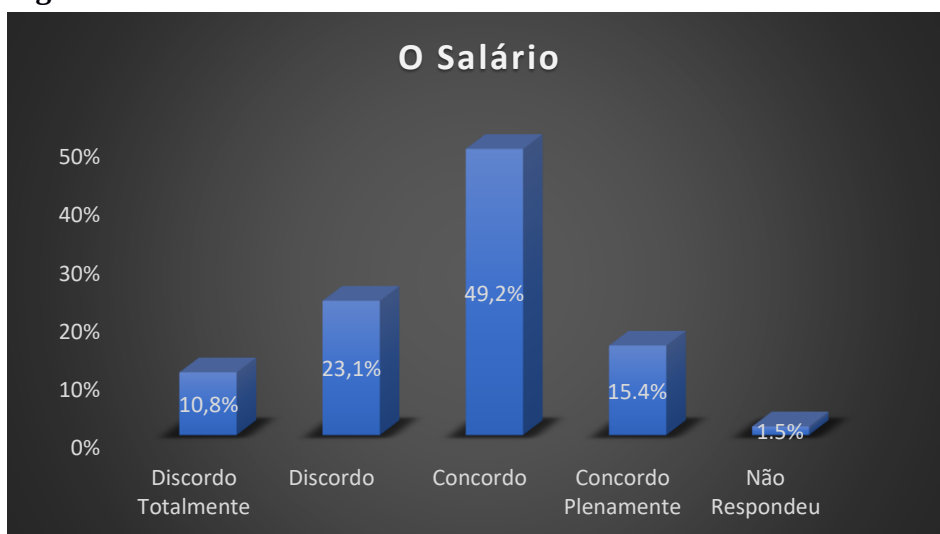
Figura 1 – Liderança exercida no local de trabalho



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Quanto ao salário, 49,2% dos colaboradores concorda e 15,4% concorda plenamente que o salário representa um importante fator de motivação. Por outro lado, 23,1% discorda e 10,8% discorda totalmente. Observa-se uma clara predominância da importância dada ao salário para a motivação dos colaboradores. Deste modo, enquanto fator extrínseco, o salário influencia em grande medida o nível de motivação dos colaboradores (Figura 2). Apenas uma pessoa não respondeu a esta questão (1,5%).

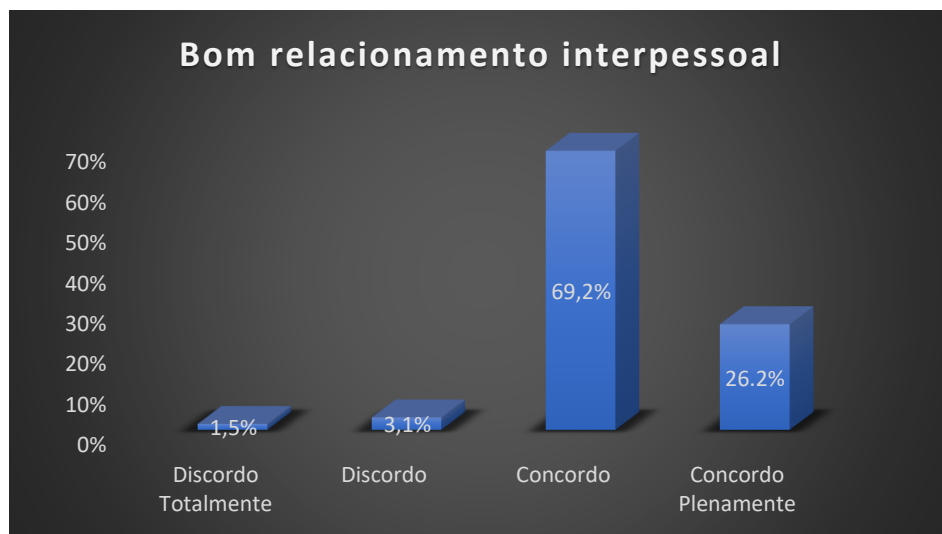
Figura 2 – O Salário



Fonte: Elaboração da autora (2023).

No que diz respeito ao bom relacionamento interpessoal, 69,2% dos colaboradores concorda e 26,2% concorda plenamente que o relacionamento interpessoal interfere positivamente no seu nível de motivação. Apenas 3,1% discorda e 1,5% discorda totalmente, pelo que o relacionamento interpessoal tem uma grande importância no quotidiano dos colaboradores enquanto elementos constituintes de uma equipa (Figura 3).

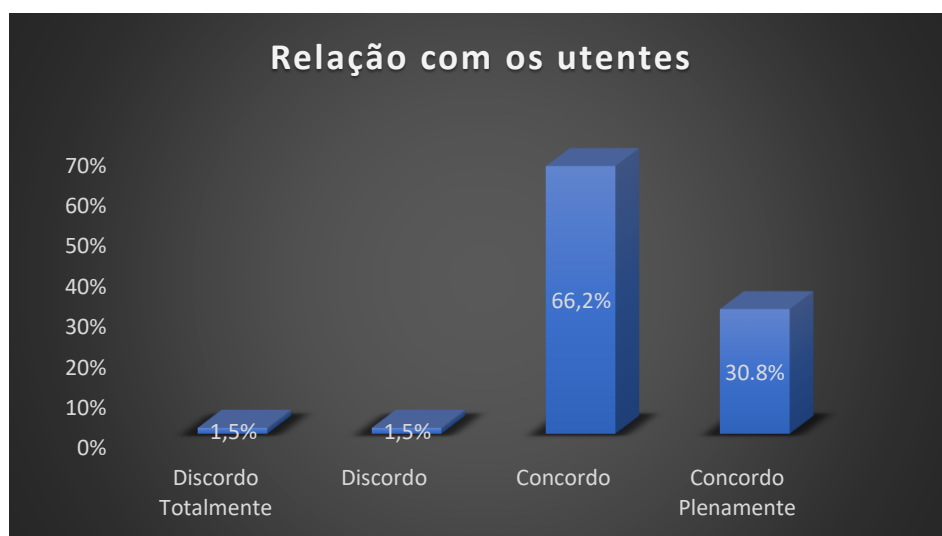
Figura 3 – *Bom relacionamento interpessoal*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

No que toca à relação com os utentes, 66,2% concorda e 30,8% concorda plenamente, face a 1,5% que discorda e discorda totalmente, que a relação com os utentes é um fator motivacional determinante para os colaboradores, uma vez que o seu trabalho é dirigido aos utentes e a equipa desenvolve o seu trabalho em prol destes (Figura 4).

Figura 4 – Relação com os utentes



Fonte: Elaboração da autora (2023).

O gosto pela profissão é, indubitavelmente, muito importante, dado que 58,5% concorda plenamente e 41,5% concorda com a questão. Nenhum colaborador referiu discordar ou discordar totalmente da mesma. Deste modo, é essencial que o colaborador tenha gosto pela profissão e se identifique com os valores, princípios e missão da mesma, visto que tal se reflete em termos motivacionais (Figura 5).

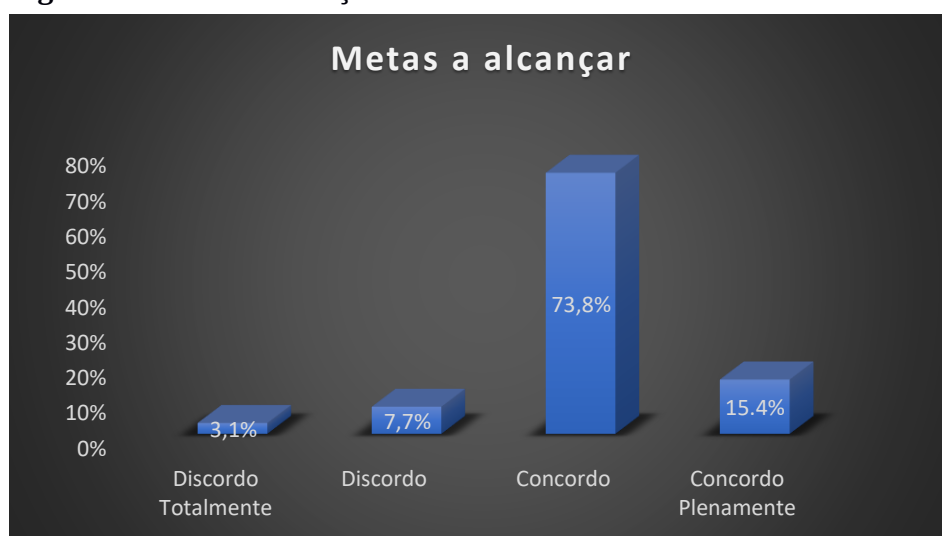
Figura 5 – Gosto pela profissão



Fonte: Elaboração da autora (2023).

No que concerne às metas a alcançar 73,8% concorda e 15,4% concorda plenamente que as mesmas são um importante fator motivacional. Por outro lado, apenas 7,7% discorda e 3,1% discorda totalmente. Torna-se importante para a equipa estar alinhada ao nível dos objetivos e das metas traçadas para que consigam alcançá-las mais facilmente e não desmotivem, apesar das dificuldades e dos desafios que possam atravessar (Figura 6).

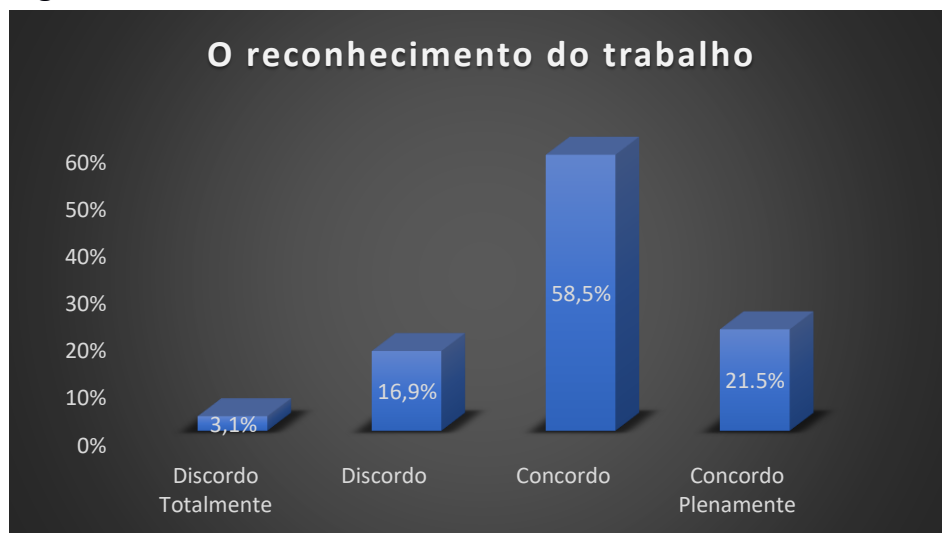
Figura 6 – Metas a alcançar



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Tendo em consideração o reconhecimento do seu trabalho enquanto fator motivacional, 58,5% dos colaboradores concorda e 21,5% concorda plenamente com a afirmação, ao passo que 16,9% discorda e apenas 3,1% discorda totalmente. O reconhecimento apresenta-se, assim, como um fator significativo, pois gera mais motivação e envolvimento no trabalho (Figura 7).

Figura 7 – Reconhecimento do trabalho



Fonte: Elaboração da autora (2023).

No que diz respeito às expectativas de crescimento na associação, 52,3% concorda e 10,8% concorda plenamente, face aos restantes 24,6% que discordam e 10,8% que discordam totalmente, que tal representa um importante fator motivacional. Apenas um colaborador não respondeu a esta questão (1,5%). Assim, é relevante proporcionar oportunidades de crescimento aos colaboradores por forma a que se sintam mais motivados no trabalho (Figura 8).

Figura 8 – Expectativas de crescimento na associação



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Respondendo à questão “Sente-se motivado nas funções do seu trabalho?”, 67,7% dos colaboradores concorda e 18,5% concorda plenamente. Apenas 10,8% discorda e 1,5% discorda totalmente. Um colaborador não respondeu a esta questão (1,5%). Tal é indicador de que a maioria dos colaboradores se sente motivada nas funções que desempenha (Figura 9).

Figura 9 – *Motivação nas funções do trabalho*

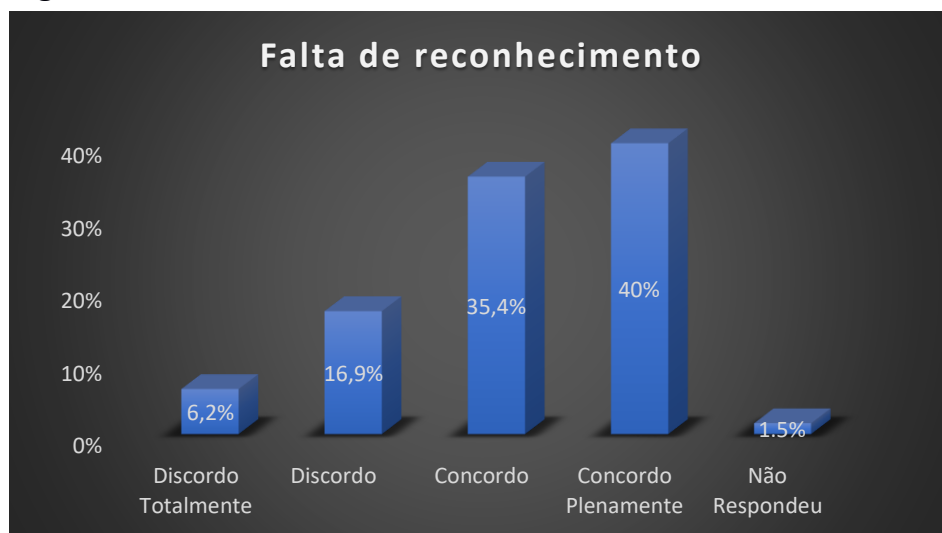


Fonte: Elaboração da autora (2023).

3.2.3. Fatores de desmotivação no trabalho

Relativamente aos fatores de desmotivação, 40% dos colaboradores concorda plenamente e 35,4% concorda que a falta de reconhecimento no trabalho contribui para níveis reduzidos de motivação (Figura 10). Apenas 16,9% discordam e 6,2% discordam totalmente e uma pessoa não respondeu à questão (1,5%).

Figura 10 – *Falta de reconhecimento*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Relativamente aos conflitos na equipa, 49,3% dos colaboradores concorda e 24,6% concorda plenamente que estes contribuem para a desmotivação no trabalho. Apenas 20% discorda e 4,6% discorda totalmente. Um colaborador não respondeu a esta questão (1,5%). Para tal, pode ser importante investir em formações de gestão de conflitos (Figura 11).

Figura 11 – *Conflitos na equipa*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

No que diz respeito à insatisfação salarial, 53,8% concorda e 30,8% concorda plenamente que esta contribui para a desmotivação. Apenas 15,4% discorda, o que revela que, no geral, os colaboradores têm uma opinião marcada em relação ao retorno financeiro que recebem pelo seu trabalho (Figura 12).

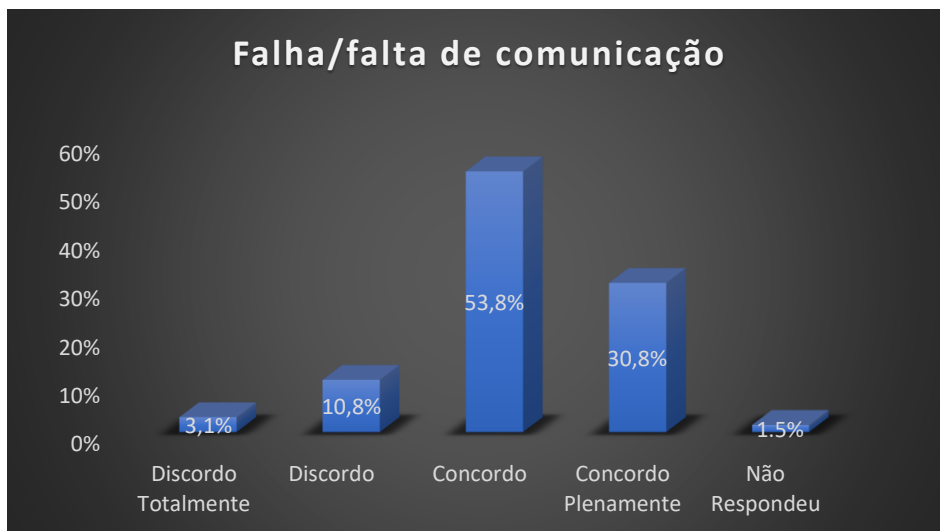
Figura 12 – Insatisfação salarial



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Em relação à falha/falta de comunicação, 53,8% dos colaboradores concordam e 30,8% concordam plenamente, face aos restantes 10,8% que discordam e 3,1% que discordam totalmente, que esta contribui para a desmotivação dos colaboradores. Apenas um colaborador não respondeu à questão (1,5%). A presença de falhas ou faltas de comunicação dentro da equipa pode dificultar em grande medida o trabalho dos colaboradores, que necessitam de estar em estreita articulação uns com os outros (Figura 13).

Figura 13 – Falha/falta de comunicação



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Quanto à impossibilidade de crescimento dentro da associação, 60% concorda e 24,6% concorda plenamente que esta contribui para a desmotivação no local de trabalho (Figura 14). Apenas 9,2% discorda e 3,1% discorda totalmente, sendo que dois colaboradores não responderam a esta questão (3,1%).

Figura 14 – Impossibilidade de crescimento na associação

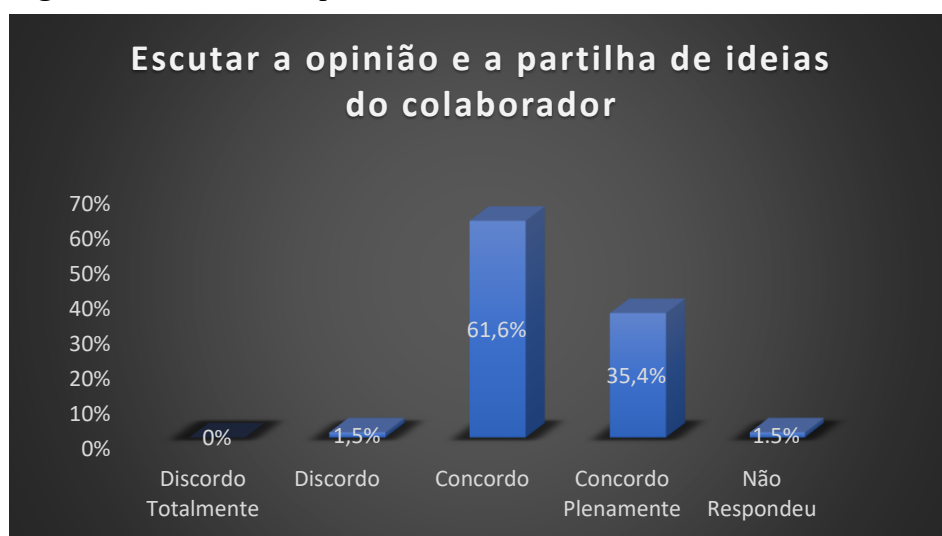


Fonte: Elaboração da autora (2023).

3.2.4. Medidas promotoras de motivação que a associação deveria adotar

A comunicação é uma das bases fundamentais de uma equipa e um pilar para o sucesso da mesma. Os resultados mostram que 61,6% dos colaboradores concorda e 35,4% concorda plenamente que é importante escutar a opinião e a partilha de ideias dos colaboradores (Figura 15). Apenas 1,5% discorda e uma pessoa não respondeu à questão (1,5%).

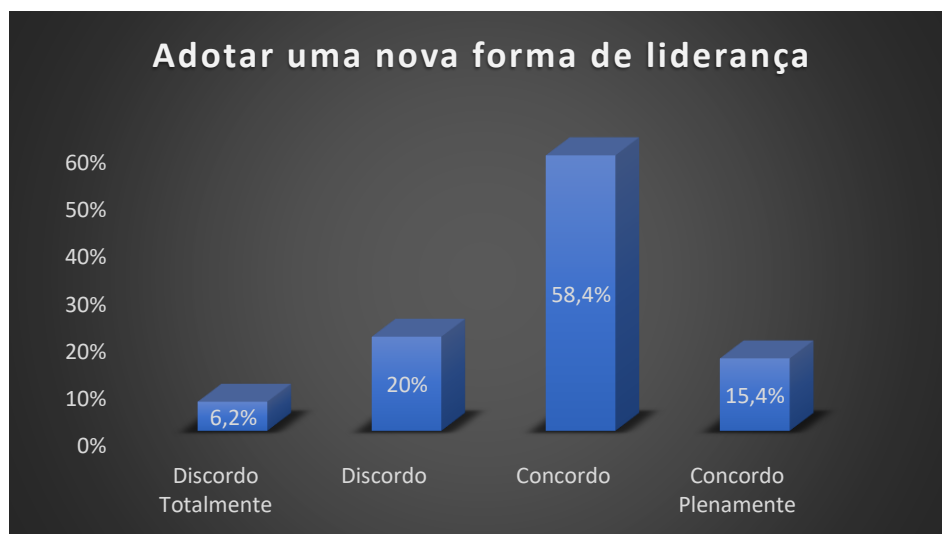
Figura 15 – *Escutar a opinião e ideias do colaborador*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

A maioria dos colaboradores considera importante adotar uma nova forma de liderança na associação, uma vez que 58,4% concorda com a afirmação e 15,4% concorda plenamente. Apenas 20% discorda e 6,2% discorda totalmente (Figura 16).

Figura 16 – Adotar uma nova forma de liderança



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Uma grande parte dos colaboradores considera importante avaliar a equipa como um todo, uma vez que 47,7% referiu concordar e 13,8% concordar plenamente. Já 23,1% discorda e 3,1% discorda totalmente. Importa referir que 12,3% dos colaboradores se abstiveram na resposta a esta questão. Ainda assim, no geral, consideram que a avaliação é um instrumento relevante por permitir a análise do desempenho dos colaboradores (Figura 17).

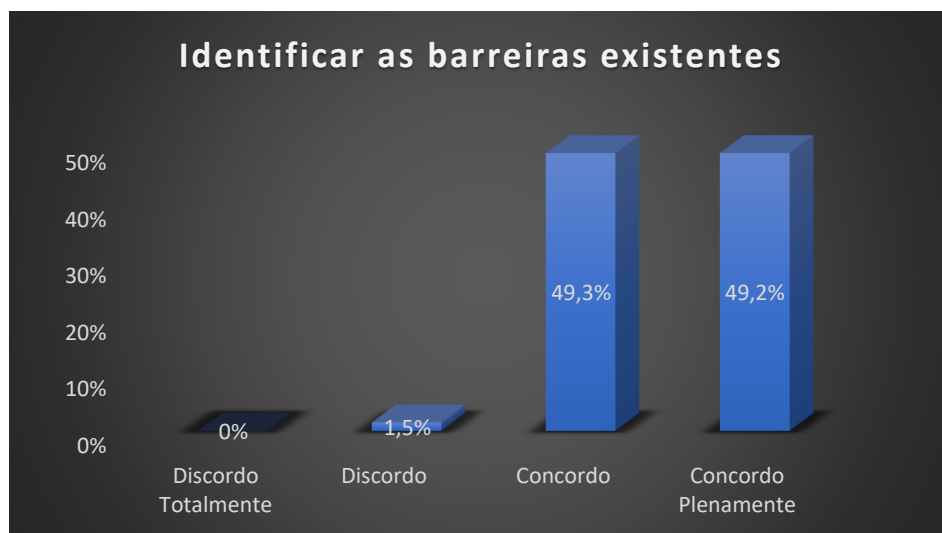
Figura 17 – Avaliar a equipa como um todo



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Quanto à importância de identificar as barreiras e combatê-las, a quase totalidade da amostra concorda (49,3%) e concorda plenamente (49,2%) que tal é imprescindível para a motivação no trabalho (Figura 18). Apenas uma pessoa discordou (1,5%).

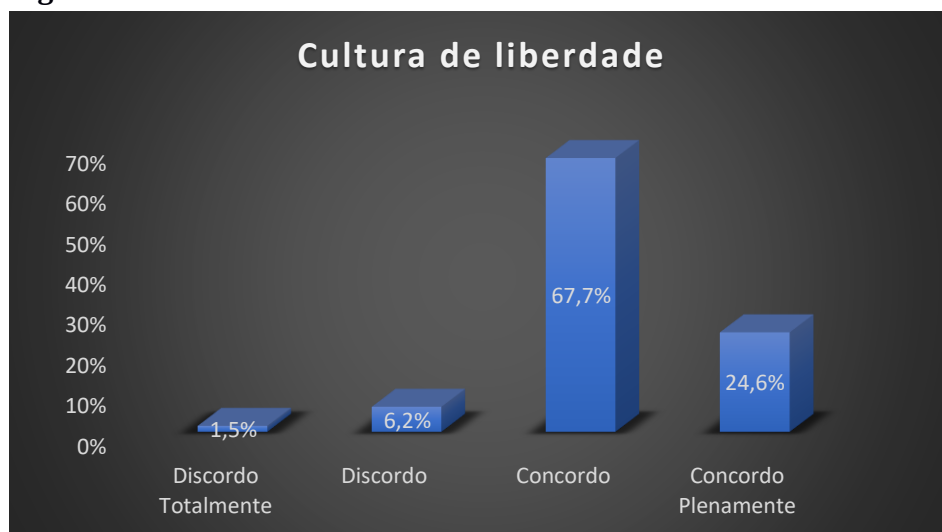
Figura 18 – *Identificar as barreiras existentes*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Relativamente à cultura da associação, 67,7% dos colaboradores concordam e 24,6% concordam plenamente que deve existir uma cultura que os faça sentir liberdade no trabalho. Apenas 6,2% discorda e 1,5% discorda totalmente (Figura 19).

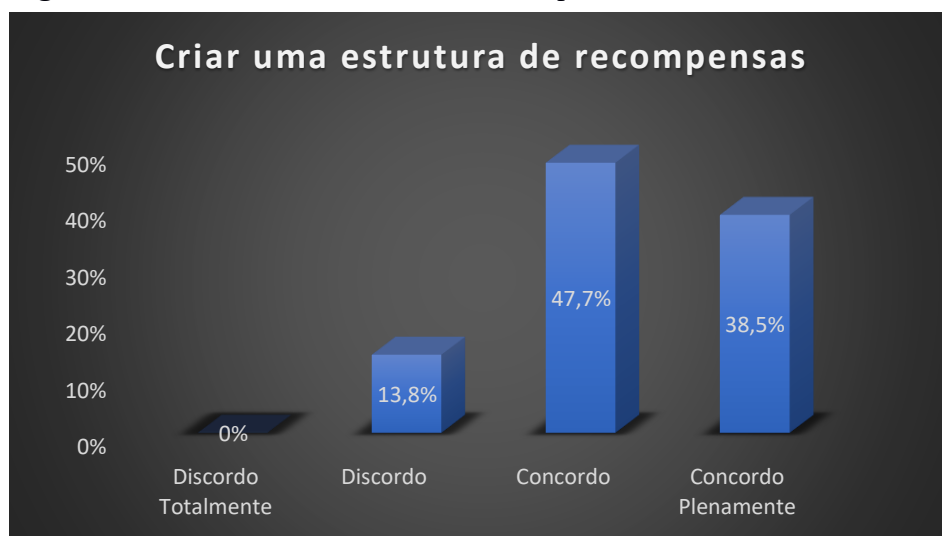
Figura 19 – *Cultura de liberdade*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Dado que 47,7% concorda e 38,5% concorda plenamente, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores considera importante a criação de uma estrutura de recompensas. Apenas 13,8% discorda, pelo que as recompensas, enquanto fator extrínseco, sejam elas monetárias ou não monetárias, influenciam o nível de motivação dos colaboradores (Figura 20).

Figura 20 – *Criar uma estrutura de recompensas*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Quando questionados “Em termos da formação no âmbito da motivação, o que gostaria de ter?”, 23,1% dos colaboradores sugeriu a realização de formações nas áreas interpessoal e de inteligência emocional, seguida da formação em *team building* (9,2%) e da formação em gestão de conflitos e gestão de tempo (7,7%). Embora tenham sido feitas muitas propostas, tal como se pode observar na Tabela 5, 46,2% dos colaboradores não identificaram necessidade de formação.

Tabela 5 – *Formação no âmbito da motivação*

Propostas de formação	N	%
Formação interpessoal e inteligência emocional	15	23,1
<i>Team building</i>	6	9,2
Gestão de conflitos e gestão de tempo	5	7,7
Liderança e comunicação e Assertividade	4	6,2

Formação, motivação e comunicação	3	4,6
Informática	1	1,5
Supervisão de serviço social	1	1,5
Sem resposta	30	46,2

Fonte: Elaboração da autora (2023).

3.2.5. Avaliação da satisfação

No que toca aos dias de férias extra, grande parte dos colaboradores referiu estar nem satisfeita nem insatisfeita (35,4%), seguindo-se a opção satisfeita (24,6%). Por outro lado, 16,9% dos colaboradores estão insatisfeitos e 12,3% extremamente insatisfeitos. Por fim, apenas 6,2% referiram estar extremamente satisfeitos e 4,6% não responderam a esta questão (Figura 21).

Figura 21 – *Dias de férias extra*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

A maioria dos colaboradores afirmam estar satisfeitos com o respeito e tratamento por parte do chefe (53,8%) e 29,3% encontram-se extremamente satisfeitos. Por outro lado, 13,8% admitem estar nem satisfeitos nem insatisfeitos e apenas 3,1% se encontram insatisfeitos (Figura 22).

Figura 22 – Respeito e tratamento por parte do chefe



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Os colaboradores referiram estar nem satisfeitos nem insatisfeitos (35,4%) no que diz respeito a ter direito a um dia extra de folga por mês. Já 27,7% consideram-se satisfeitos e 7,7% extremamente satisfeitos. Por outro lado, 12,3% admitem estar insatisfeitos e 16,9% extremamente insatisfeitos. É notória a disparidade de opiniões relativamente a este tópico (Figura 23).

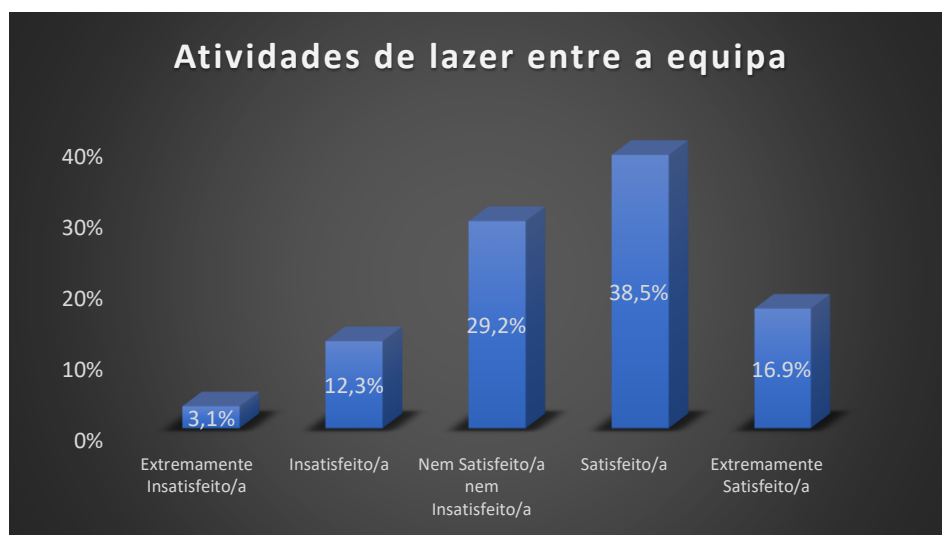
Figura 23 – Ter um dia extra de folga por mês



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Quanto às atividades de lazer entre a equipa, 38,5% dos colaboradores considera-se satisfeita e 16,9% extremamente satisfeita. Uma quantidade considerável encontra-se nem satisfeita nem insatisfeita (29,2%), estando os restantes colaboradores insatisfeitos (12,3%) e extremamente insatisfeitos (3,1%), conforme se observa na Figura 24.

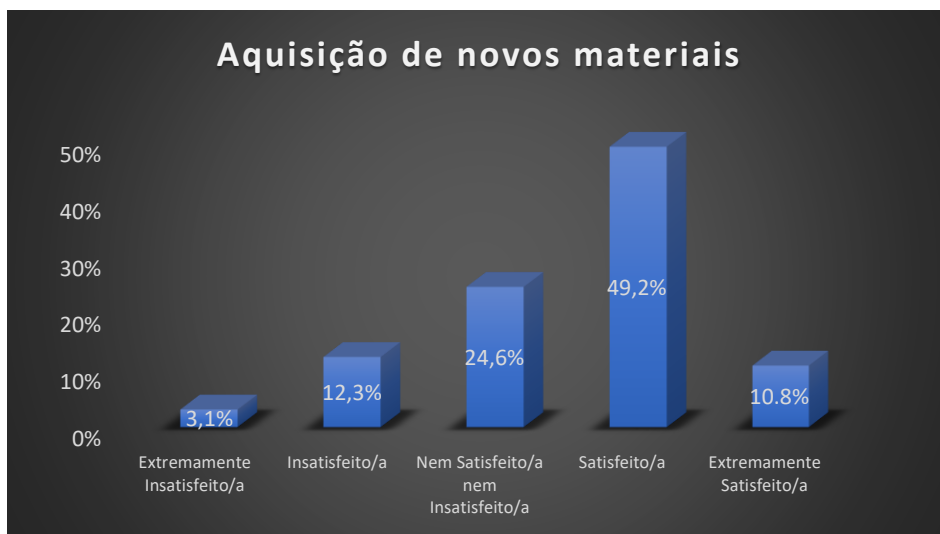
Figura 24 – Atividades de lazer entre equipa



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Uma grande parte dos colaboradores (49,2%) encontra-se satisfeita com a aquisição de novos materiais para o desempenho do seu trabalho e 10,8% está extremamente satisfeita. Já 24,6% dos colaboradores estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, sendo apenas 12,3% os insatisfeitos e 3,1% os extremamente insatisfeitos (Figura 25).

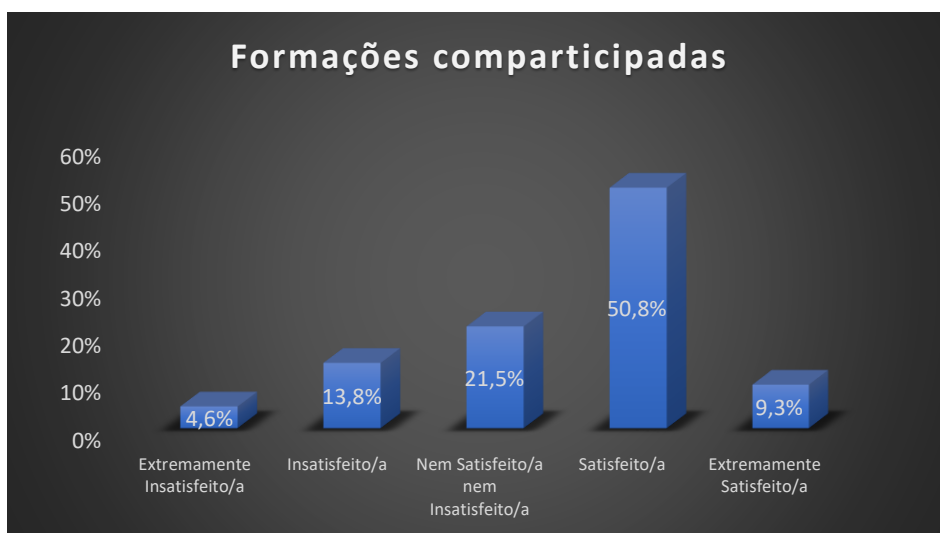
Figura 25 – Aquisição de novos materiais



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Cerca de metade dos colaboradores (50,8%) encontram-se satisfeitos com as formações participativas fornecidas pela associação e 9,3% estão extremamente satisfeitos. Por outro lado, 21,5% estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, 13,8% admitem sentir-se insatisfeitos e 4,6% extremamente insatisfeitos (Figura 26).

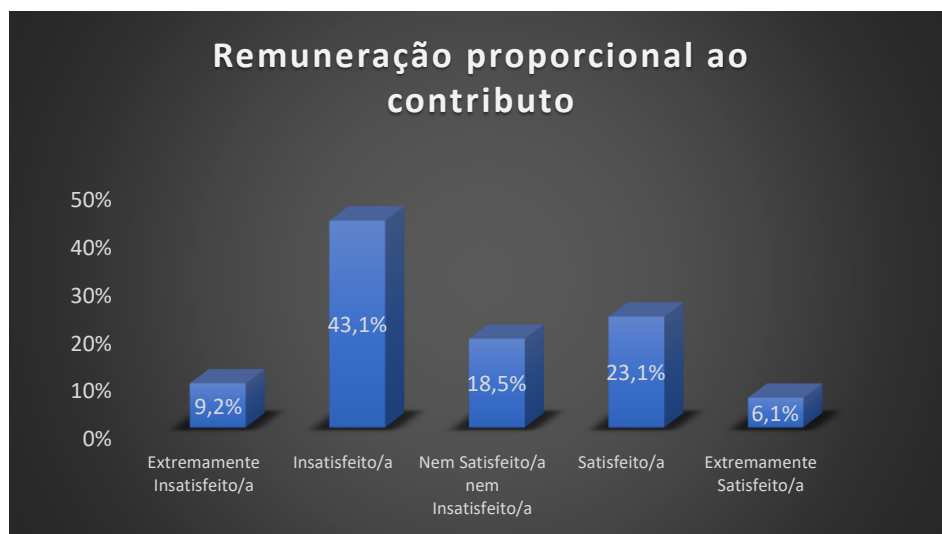
Figura 26 – Formações participativas



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Quanto ao grau de remuneração de acordo com o contributo dado à associação, 43,1% dos colaboradores sentem-se insatisfeitos, embora apenas 9,2% se sintam extremamente insatisfeitos. Por outro lado, 23,1% sentem-se satisfeitos, 18,5% encontram-se nem satisfeitos nem insatisfeitos e somente 6,1% se sentem extremamente satisfeitos em relação ao seu salário (Figura 27).

Figura 27 – Remuneração proporcional ao contributo



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Mais de metade dos colaboradores sentem-se satisfeitos (69,2%) com a segurança que a associação oferece no exercer das suas funções e 10,8% encontram-se extremamente satisfeitos. Já 10,8% dos colaboradores estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, 7,7% estão insatisfeitos e apenas 1,5% estão extremamente insatisfeitos (Figura 28).

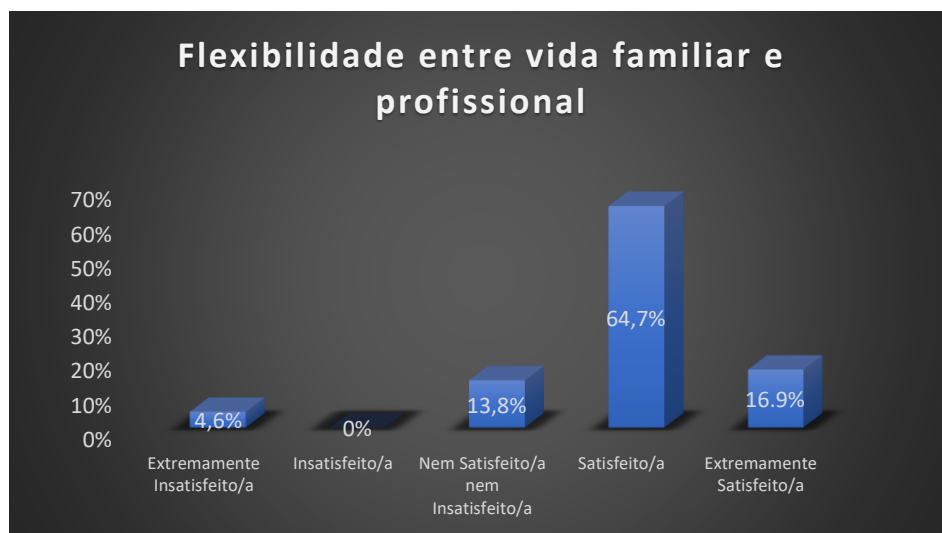
Figura 28 – *Segurança oferecida pela associação*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Quanto à flexibilidade entre a vida familiar e profissional, a maioria dos colaboradores afirma estar satisfeita (64,7%) e 16,9% extremamente satisfeita. Apenas 13,8% dos colaboradores revelam estar nem satisfeitos nem insatisfeitos e 4,6% extremamente insatisfeitos (Figura 29).

Figura 29 – *Flexibilidade entre a vida familiar e profissional*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

A maioria dos colaboradores sente-se satisfeita (57%) com o reconhecimento dos seus coordenadores em relação ao seu desenvolvimento e crescimento pessoal no trabalho e 7,7% dos colaboradores encontram-se extremamente satisfeitos. Já 13,8% dos colaboradores sentem-se insatisfeitos e nem satisfeitos nem insatisfeitos, sendo apenas 4,6% aqueles que referem estar extremamente insatisfeitos (Figura 30). Dois colaboradores não responderam a esta questão (3,1%).

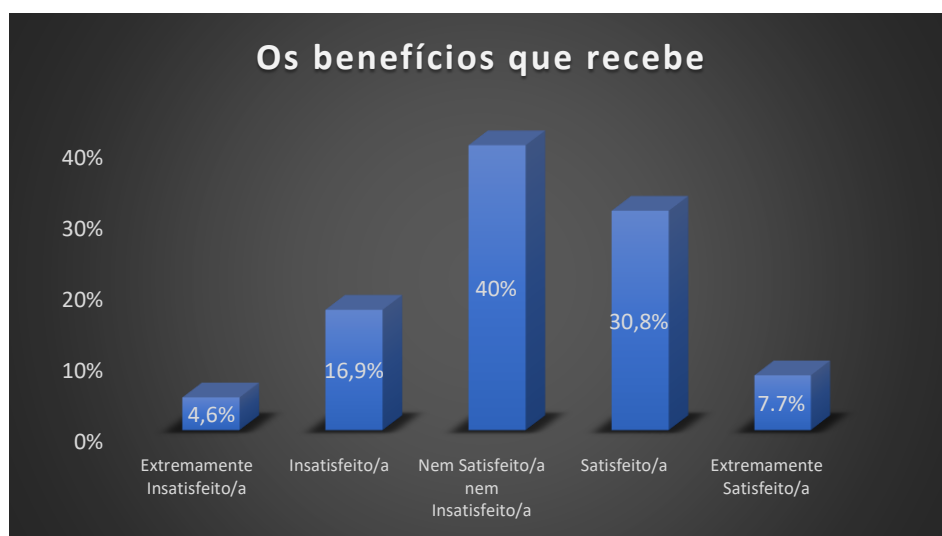
Figura 30 – *Perspetivas de desenvolvimento e crescimento pessoal*



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Por fim, quanto aos benefícios recebidos, uma grande parte dos colaboradores considera estar nem satisfeita nem insatisfeita com os mesmos (40%). Ainda assim, uma parte considerável considera-se satisfeita (30,8%), embora apenas 7,7% esteja extremamente satisfeita. Apenas 16,9% dos colaboradores admitem sentir-se insatisfeitos e 4,6% extremamente insatisfeitos (Figura 31).

Figura 31 – Os benefícios que recebe



Fonte: Elaboração da autora (2023).

Capítulo IV – Discussão dos Resultados

A presente dissertação pretendeu estudar a relação entre a motivação e a satisfação na produtividade de colaboradores de diferentes IPSS. Com base nos resultados obtidos e na sua discussão à luz da literatura existente, é possível afirmar que o objetivo geral proposto foi atingido. Como ponto de partida, a maioria dos inquiridos referiu estar motivada com as funções que exerce no seu trabalho. A maioria dos coordenadores entrevistados mostraram uma perceção semelhante, referindo que, embora reconheçam que enfrentam algumas dificuldades, os seus colaboradores têm níveis razoáveis de motivação. Segundo Chan (2019; Lee et al, 2017), o empenho no trabalho, que por sua vez pode derivar do gosto pela profissão, promove atitudes em relação ao trabalho que motivam os colaboradores a trabalhar com entusiasmo e energia e a assumir novas responsabilidades como parte do seu trabalho. De facto, os colaboradores referiram que o gosto pela profissão é um fator motivacional muito importante e algumas instituições manifestaram-se neste sentido. De acordo com a coordenação da associação O Companheiro, os colaboradores estão “motivados para trabalhar” com o seu público-alvo e “gostam da profissão que exercem”. O mesmo referiu a coordenadora da Pressley Ridge, no sentido em que os colaboradores têm que estar motivados e “gostar daquilo que se faz no contexto em que trabalhamos”. Segundo Meyer et al. (2004), a motivação orienta o comportamento e ajuda a determinar o que os indivíduos fazem e como o fazem. Por sua vez, e de acordo com Herzberg (1959; Kim, 2020), os fatores motivacionais associados ao trabalho têm um impacto positivo e significativo na satisfação, sendo indubitável a existência de uma relação entre ambos, a qual contribui significativamente para a produtividade dos colaboradores. Na verdade, a coordenadora da associação Pressley Ridge referiu que os colaboradores mais motivados e satisfeitos mostram níveis de desempenho superiores.

Os colaboradores referiram mais uma série de aspetos como fatores motivacionais para o seu trabalho, que a literatura mostra estarem associados à satisfação e que estão em linha com o referido pelos colaboradores, entre os quais a liderança. Diversos autores referem que a liderança participativa, a qual envolve os colaboradores na tomada de decisão das organizações, tanto ao nível da equipa como a nível individual, produz um efeito positivo na motivação e satisfação dos colaboradores, contribuindo ainda positivamente para o seu desempenho e produtividade laboral (Chan, 2019; Lee et al.,

2017). Segundo a coordenação da associação O Companheiro, a liderança influencia a motivação e a satisfação dos colaboradores, na medida em que é importante criar uma liderança “mais democrática”, com a participação das pessoas nas decisões da instituição, o que, segundo esta, “representa uma forma de motivar e envolver as pessoas”.

Os inquiridos fazem também referência ao salário como sendo um fator predominantemente motivacional. Segundo alguns autores, o salário é visto pelos colaboradores como um fator que se reflete na sua motivação para trabalhar, aumenta a sua satisfação laboral e o nível de desempenho (Akinbobola, 2011; Al-Zoubi, 2012; Judge et al., 2010). Por outro lado, a falta de salários adequados ao trabalho realizado leva à insatisfação e à rotatividade (Billah et al., 2020; West & Berman, 2009). Na verdade, embora os inquiridos tenham referido o salário como um fator que contribui para aumentar a motivação laboral, de facto, a maioria está insatisfeita com a sua remuneração, sentindo que a mesma não é proporcional ao seu contributo na associação, sendo tal fator responsável por sentimentos de desmotivação. Atendendo à entrevista realizada à coordenadora da associação Pressley Ridge, esta considera que os colaboradores não recebem o que merecem pelo trabalho desempenhado. Tratando-se de uma IPSS, não obtêm lucro e o dinheiro acaba por ser utilizado nas diversas intervenções, impedindo-os de aumentar o salário ou atribuir prémios. Ainda assim, a coordenadora considera que a remuneração financeira não é o fator motivacional mais significativo e, na verdade, sabe-se hoje que as pessoas são essencialmente motivadas para trabalhar com o propósito de saciar uma variedade de necessidades complexas, não se prendendo apenas com a remuneração (Soares, 2007). Na mesma linha, a coordenação da associação O Companheiro, refere que mesmo que as pessoas possam estar menos motivadas com a sua remuneração, “mantêm a produtividade”.

Os relacionamentos interpessoais positivos, tanto com colegas, superiores ou com o grupo para o qual o trabalho é dirigido, têm também sido identificados pela literatura como preponderantes para a motivação e satisfação laboral, tal como identificado pela maioria dos coordenadores (Haitao, 2022). De entre os indicadores de motivação no trabalho retratados na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), a satisfação das necessidades sociais é fundamental no contexto laboral, manifestando-se construtivamente através de um grupo de trabalho consistente, mediante o qual os colaboradores conseguem estabelecer relações de cordialidade e cooperação, tanto enquanto equipa, como junto dos utentes. Segundo Kim (2020), quanto mais satisfeitos

os colaboradores se encontram com as características do ambiente de trabalho, mais efeitos positivos são demonstrados na satisfação no trabalho e no desempenho profissional. Por forma a motivar os bons relacionamentos interpessoais e a motivar os colaboradores, algumas associações, como O Companheiro e a Pressley Ridge, promovem atividades, como dinâmicas de atividade física e desporto e dias de bem-estar geral para a equipa. Segundo Chan (2019; Plester & Hutchison, 2016), quanto mais diversão os colaboradores experienciam no local de trabalho, como forma de recompensa não financeira, mais fortificada e positiva se torna a relação entre a equipa e os líderes, e mas satisfação e empenho sentem na realização do seu trabalho. E, de facto, a maioria dos colaboradores referiu que as atividades de lazer entre equipa contribuem fortemente para a sua satisfação, mostrando-se mais significativas do que os dias extra de folga por mês e os dias extra de férias. Por outro lado, a literatura tem mostrado que os conflitos na equipa e a fraca qualidade do trabalho em equipa, bem como a existência de problemas de comunicação com os pacientes, é responsável por sentimentos de insatisfação no trabalho (Billah et al., 2020). Na verdade, os inquiridos referiram que a falha ou falta de comunicação é um fator que contribui para a desmotivação no trabalho, e é um aspeto muito importante ao nível da liderança, como também nas relações interpessoais.

Os colaboradores destacaram as metas a alcançar com o seu trabalho como mais um fator motivacional importante. Quando os colaboradores sentem que estão a realizar tarefas significativas que contribuem para o sucesso das organizações e resolvem positivamente os desafios apresentados pelas mesmas, sentem-se mais motivados para trabalhar e experimentam maior satisfação como resultado do cumprimento das suas responsabilidades (Chan, 2019; Haitao, 2022; Lee et al., 2017). Para tal, a coordenadora da Pressley Ridge refere a importância de os colaboradores estarem alinhados com a missão da associação, caso contrário não têm condições para permanecer durante muito tempo. Por sua vez, a motivação que advém da perceção de que se está a alcançar as metas propostas pela organização, resulta também do *feedback* que vai sendo fornecido pelos coordenadores ao longo do tempo (Laschinger et al., 2012). De facto, os inquiridos referiram que o reconhecimento pelo seu trabalho e as expectativas de crescimento são fatores muito importantes para a sua motivação e, na verdade, encontram-se satisfeitos com o reconhecimento dos seus coordenadores em relação ao seu desenvolvimento e crescimento pessoal no trabalho, assumindo que a sua ausência contribuiria para se sentirem desmotivados. Nesta linha, Haitao (2022) refere que a apreciação positiva e o

reconhecimento do trabalho dos colaboradores por parte dos superiores, impacta positivamente a satisfação profissional, pois sentem que a sua existência, como recursos humanos valiosos, é considerada pela empresa. Assim, podemos assumir que tal pode ainda ter contribuído para o facto de a maioria dos colaboradores se sentir satisfeita com o respeito e o tratamento que recebem dos seus superiores e com a segurança que as associações têm oferecido no exercer das suas funções. Segundo Mora *et al.* (2020), a segurança e a saúde no trabalho são atividades que garantem a criação de condições de trabalho seguras, evitando doenças físicas e do foro mental, com o objetivo de reduzir e evitar a insatisfação laboral. Sutrisno (2009) acrescenta que as várias esferas da saúde dos colaboradores são muito importantes para as organizações, pois a condição física e mental dos colaboradores tem uma relação muito estreita com a produtividade dos mesmos.

Tendo em conta o referido, é evidente que existe uma vasta literatura que se foca nos fatores motivacionais estudados na presente dissertação e, segundo Kim (2020), é muito importante tomar atenção à motivação e à satisfação dos colaboradores, uma vez que interferem significativamente no nível de produtividade dos mesmos.

4.1. Identificação das Principais Necessidades dos Colaboradores

Segundo Bergamini (2008), a solução para o problema motivacional nas organizações passa pelo diagnóstico e posterior planeamento de estratégias, os quais devem ser adaptados e ir ao encontro das necessidades dos colaboradores. Nesta linha, os inquiridos referiram uma série de medidas que poderiam ser adotadas pelas associações e que contribuiriam para aumentar a sua motivação, de entre as quais a importância de escutar a opinião e as ideias dos colaboradores. No seu estudo, Kristinsson *et al.* (2019) mostraram que os colaboradores que tinham supervisores com elevadas capacidades de escuta ativa, em comparação com os que tinham baixas capacidades, relataram níveis superiores de bem-estar associado ao trabalho, especificamente, classificaram mais positivamente as suas condições de trabalho, mostraram-se mais satisfeitos com a sua carreira e vida em geral e relataram níveis mais baixos de *stress*. Nesta linha, a coordenação da associação O Companheiro considera importante que haja um espaço de partilha e de comunicação, bem como a capacidade de reconhecer quando algo não está bem. De forma semelhante, a coordenadora da associação Pressley Ridge disponibiliza-se para que os seus colaboradores a procurem diretamente para falar dos seus problemas.

Embora a maioria dos colaboradores tenha revelado satisfação com o respeito e tratamento por parte da chefia e com a atenção dada à necessidade de aquisição de novos materiais para a realização do trabalho, parece haver espaço para melhorias, uma vez que a maioria dos colaboradores considera que deveria ser adotada uma nova forma de liderança. Como referido em cima, a liderança participativa envolve o acolhimento dos trabalhadores no processo de tomada de decisões e investe no desenvolvimento de interações interpessoais positivas com os colaboradores (Kozlowski *et al.*, 1999). Quando os colaboradores estão envolvidos na tomada de decisões, é menos provável que sintam instabilidade face à transformação organizacional, uma vez que o seu envolvimento aumenta a previsibilidade dos acontecimentos futuros (Fenton-O'Creevy (2001). Tal contribui para o desenvolvimento e manutenção de uma cultura organizacional saudável, nas qual as políticas, procedimentos e sistemas são projetados para que os funcionários sejam capazes de atingir os objetivos organizacionais e alcançar a satisfação pessoal (Disch, 2002). Segundo Fidyah e Setiawati (2020), a cultura organizacional contribui positivamente para a satisfação no trabalho e desempenho dos funcionários. E, na verdade, os colaboradores do presente estudo manifestaram-se precisamente quanto à necessidade das IPSS promoverem uma cultura organizacional com maior liberdade e mecanismos que facilitem a identificação das barreiras existentes no contexto do trabalho. Para que estes aspetos estejam presentes na dinâmica das organizações, é importante partir da premissa de que os líderes e as equipas têm a responsabilidade de criar e fomentar um ambiente de trabalho saudável, sendo a comunicação um pilar essencial e que os líderes devem incentivar (Kraybill, 2023). A coordenadora do Infantário Pedrita, manifesta-se neste sentido, referindo a necessidade que sentiram em criar um canal (*WhatsApp*) que facilitasse a comunicação e o sentimento de pertença e aproximação entre os colaboradores e os supervisores. O estudo de Duarte *et al.* (2021) revelou que a presença de um estilo de liderança autêntico aumentou o desempenho dos colaboradores no local de trabalho, contribuindo ainda para reforçar a ligação emocional dos trabalhadores às suas organizações e aumentar a sua criatividade individual. Os líderes autênticos reforçam atitudes e comportamentos positivos nos colaboradores, gerando benefícios para os grupos de trabalho e organizações, através da sua franqueza construtiva, da busca por opiniões que desafiem as suas crenças pessoais e *feedback* para melhorar as relações no trabalho (Duarte *et al.*, 2021; Laschinger *et al.*, 2012).

Outro aspeto identificado pelos colaboradores está relacionado com o acesso a formações. Embora se tenham mostrado satisfeitos com a oferta de formações participadas pelas associações, enumeraram uma lista de temáticas, das quais sobressaíram três: formação interpessoal e inteligência emocional, *team building* e gestão de conflitos. De acordo com Sutrisno (2009; Neves, 2001), a formação no contexto laboral tem como objetivo dotar os colaboradores das competências e técnicas necessárias para a execução das suas funções, bem como auxiliar na aquisição das competências sociais necessárias para o trabalho. De facto, as principais áreas formativas referidas pelos inquiridos relacionam-se com aspetos sociais, podendo indiciar, uma vez referida a necessidade de formação em gestão de conflitos, a existência de aspetos a melhorar nas relações interpessoais nas associações. De facto, a associação O Companheiro, referiu notar alguma desmotivação direcionada para a relação entre os colegas. Segundo Neves (2001), uma das formas mais eficazes de proceder ao diagnóstico de se uma organização está a conseguir atender às necessidades básicas dos seus colaboradores, é por meio dos estudos de levantamento do clima organizacional. Os resultados do seu estudo revelaram que o clima organizacional, à semelhança do referido em cima, influencia a motivação dos indivíduos e também a sua produtividade. Assim, segundo Noe (2010; Sutrisno, 2009), proporcionar práticas formativas que permitam o desenvolvimento dos colaboradores, nos mais diversos aspetos, auxilia as organizações a enfrentar novos desafios, sendo imprescindível a contínua procura por mecanismos e práticas de formação aliadas à realidade organizacional. Nesta linha, a associação O Companheiro considera a formação um aspeto importante para trabalhar a motivação e todos os anos fazem o levantamento das necessidades formativas.

Posto isto, e uma vez levantadas as necessidades existentes e por suprimir dos colaboradores das IPSS estudadas, pode afirmar-se que o primeiro objetivo específico foi atingido.

4.2. Identificação do Sistema de Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas

As diversas associações participantes na presente investigação referiram colocar em prática uma série de estratégias de recompensas, ainda assim, os colaboradores consideraram que seria importante que estas criassem uma estrutura de recompensas mais elaborada, encontrando-se nem satisfeitos nem insatisfeitos com os benefícios que recebem. De acordo com Malmi e Borwn (2008), a finalidade do sistema de recompensas

é motivar e aumentar o desempenho dos indivíduos e grupos, o qual tem impacto na direção, duração e intensidade do esforço (Santos et al., 2019). Atendendo à entrevista realizada à coordenação da associação O Companheiro, sempre que é possível tentam atribuir recompensas financeiras. Todavia, quando tal não é viável, procuram ao máximo aplicar outras recompensas extrínsecas, como criar flexibilidade nos horários, atribuir compensações, tais como chegar mais tarde ou tirar um dia livre, tentando que tal contribua positivamente para a conciliação entre a vida pessoal e profissional. As associações Moinho da Juventude e Pressley Ridge focaram também a preocupação com a conciliação entre a vida profissional e familiar, por considerarem que tal contribui positivamente para a satisfação dos colaboradores, atribuindo, por exemplo, descontos aos seus filhos e prioridade no acesso ao CATL. Estas ações parecem estar, de facto, a surtir efeito, uma vez que os colaboradores referiram estar satisfeitos com a flexibilidade que as associações lhes proporcionam na conciliação entre as duas esferas da sua vida. Segundo Hirschi *et al.* (2016), o equilíbrio entre a satisfação das necessidades familiares e a atividade profissional resulta numa maior satisfação com a carreira e com a vida em geral.

No que concerne às recompensas intrínsecas, a associação Pressley Ridge mostra uma grande preocupação em recompensar emocionalmente os seus colaboradores, referindo a importância do reconhecimento do trabalho, da promoção do convívio entre os colaboradores, das relações interpessoais, uma vez que não têm condições que lhes permitam recompensar financeiramente os colaboradores. De acordo com Soares (2007), as recompensas não financeiras podem ser mais motivadoras do que as financeiras. No entanto, uma dinâmica de remuneração que não seja bem gerida pode levar à insatisfação dos colaboradores com as questões salariais (Sha et al., 2019) e, na verdade, os colaboradores não se sentem financeiramente satisfeitos.

No geral, as associações procuram reconhecer o trabalho dos seus colaboradores e implementar um espaço de partilha no qual os colaboradores se sintam à vontade para expor as suas preocupações, tentando ir ao máximo ao encontro das necessidades destes. No que diz respeito à valorização dos colaboradores, é muito pertinente pensar na equidade da atribuição de recompensas, quer em termos de progressão na carreira ou reconhecimento, quer em termos financeiros (Yilmaz & Chen, 2009). Se os trabalhadores não forem valorizados de forma justa, sentirão insatisfação no trabalho e não se empenharão. Por sua vez, se o trabalhador for considerado um elemento imprescindível,

participará mais ativamente no desenvolvimento do trabalho, o que contribuirá positivamente para o nível de produtividade e, por conseguinte, fá-los-á sentirem-se seguros e satisfeitos para realizar o seu trabalho (Ibrahim & Aslinda, 2013; Ibrahim, 2014; Winarsih & Riyanto, 2020). Pode, assim, afirmar-se que quanto mais motivados e satisfeitos os trabalhadores estiverem com o que recebem por parte das instituições, sejam recompensas intrínsecas (e.g., reconhecimento, relações com os colegas, ambiente adequado) ou extrínsecas (e.g., salário, promoção, recompensas), mais incentivados estarão para alcançar melhores resultados. Damos, assim, por atingido o segundo objetivo específico.

4.3. Importância da Avaliação e Gestão de Desempenho na Motivação dos Colaboradores

Segundo Reis (2020), o sistema de avaliação e gestão do desempenho tem um papel preponderante no aumento dos níveis de motivação dos colaboradores e com consequente impacto na sua eficácia. Quanto maior for a motivação dos colaboradores maior será o seu sentido de responsabilidade, refletindo-se num melhor desempenho e produtividade. De facto, à exceção do Infantário Pedrita, que está a tomar medidas nesse sentido, as restantes associações realizam avaliações de desempenho e valorizam o momento de partilha que esta promove. A título de exemplo, a coordenação da associação O Companheiro, considera importante que exista um espaço de reflexão e debate sobre o desempenho dos colaboradores ao longo do ano, caracterizando-se como um espaço de abertura, no qual os colaboradores se sentem à vontade para partilhar como se sentem, se se encontram ou não motivados, e no qual têm a possibilidade de exprimir as suas ideias, opiniões e críticas construtivas, permitindo melhorias e crescimento a vários níveis. A coordenadora da Pressley Ridge complementa, referindo que considera importante que os colaboradores reflitam sobre o seu desempenho e que as organizações alinhem os objetivos individuais aos de cada função. Como forma de promover o desempenho, o coordenador do Moinho da Juventude, refere que a associação realiza reuniões pontuais para avaliar os colaboradores com base em indicadores e relatórios de avaliação.

Ainda assim, parece haver espaço para melhoria, uma vez que os colaboradores referiram que as associações deveriam adotar, como medida promotora da motivação, uma estratégia de avaliação da equipa como um todo, revelando alguma preocupação com a avaliação do desempenho global, e não só de cada elemento. Na verdade, a literatura

mostra que para além da avaliação e valorização do contributo individual de cada colaborador para o grupo de trabalho, é muito importante avaliar a performance da equipa, para aperfeiçoar os resultados e as interações relativas às dinâmicas do trabalho (Fernandes, 2020; Sousa *et al.*, 2006). Deste modo, o *feedback* dos supervisores em consequência da dinâmica da avaliação de desempenho tem um papel fundamental na forma como os indivíduos se sentem individualmente e em grupo, na sua motivação e consequente produtividade (Cunha *et al.*, 2007). Uma relação de abertura entre os colaboradores e os seus supervisores afeta as atividades realizadas diariamente e contribui positivamente para a sua eficácia (Sutrisno, 2009). Quando os indivíduos percecionam que o seu desempenho é visto como satisfatório, em consequência do parecer positivo ou reforço relacionado com a sua função ou tarefa, as consequências para o seu comportamento são positivas (Skinner, 1970). Assim, as organizações que avaliam os colaboradores e o seu potencial, estão a contribuir ativamente para a valorização do seu trabalho e das suas necessidades, reconhecendo-os enquanto seres cuja motivação e satisfação precisam de ser consistentemente nutridas (Cunha *et al.*, 2007; Neves, 2001; Reis, 2020).

Assim, uma vez percebida a importância da avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores, é possível afirmar que o terceiro objetivo específico foi atingido.

Conclusão

Os colaboradores são um dos elementos mais importantes de uma organização. É pela crescente preocupação com a humanização do sistema laboral que cada vez mais organizações têm vindo a recrutar assistentes sociais, procurando colaboradores com competências não só técnicas, mas também humanas e sociais. Contudo, devido às exigências do trabalho e dos fatores a si associados, as instituições devem prestar cada vez mais atenção à saúde emocional dos colaboradores, aplicando medidas que promovam a sua motivação e satisfação.

A relação entre a motivação e a satisfação na produtividade dos colaboradores das IPSS foi estabelecida, embora fundamentada teoricamente, mas a sua relevância explica-se pelo facto de influenciar e impactar a qualidade, a eficiência e o desempenho dos colaboradores e, consequentemente, a sua prestação de serviços. No geral, quanto mais motivados estiverem os colaboradores, mais satisfeitos sentir-se-ão, o que contribuirá para uma maior produtividade. Torna-se evidente que para se atingirem os objetivos pessoais, profissionais e organizacionais, cada colaborador deve desempenhar um papel ativo na definição dos planos, sistemas, processos e objetivos a atingir pela instituição. Tal aplica-se a qualquer contexto organizacional e em particular às IPSS, pela natureza delicada da sua esfera de ação e público-alvo. Como forma de alcançar a eficácia, as IPSS devem promover e utilizar os recursos humanos, de modo a produzir uma força de trabalho de qualidade, física e mentalmente saudável, e com elevadas competências para apoiar o sucesso das instituições. A motivação representa mais do que um fenómeno isolado, ela é uma atitude que representa o próprio clima organizacional. Um clima organizacional positivo, fomentado pela motivação dos funcionários, pode abrir espaço para uma cultura de colaboração, confiança e apoio mútuo, possibilitando a criação de um ambiente de trabalho saudável e estimulante que propicie o aumento da produtividade.

No entanto, não basta tratar bem as pessoas, é muito importante explorar a potencialidade e as habilidades dos colaboradores e, acima de tudo, saber como utilizar o potencial que possuem para que se possa traçar uma meta motivacional. Promover a realização pessoal através do reconhecimento do valor profissional, indo ao encontro das necessidades de estima, oferecer oportunidades de promoção, atribuir responsabilidades e autonomia e promover o crescimento pessoal, indo ao encontro das necessidades de autorrealização, são medidas recompensadoras muito importantes. Dentro deste domínio,

as principais necessidades por suprimir identificadas pelos colaboradores são a adoção de uma nova forma de liderança, mais participativa, através da qual sejam escutadas as suas opiniões e ideias, a melhoria dos relacionamentos interpessoais e gestão de conflitos e a adequação do salário ao trabalho desempenhado. No quadro das recompensas, os colaboradores destacaram a importância da criação de uma estrutura de recompensas mais robusta, principalmente ao nível das recompensas intrínsecas, mediante a qual consigam incrementar e gerir melhor a sua motivação e produtividade, nomeadamente através de atividades de lazer, canais de facilitação da comunicação e flexibilidade entre a vida familiar e profissional. Embora as recompensas intrínsecas e extrínsecas sejam ambas importantes, as recompensas intrínsecas, por norma, causam um maior impacto na motivação a longo prazo. Para além disso, com o auxílio da avaliação de desempenho, as organizações podem atingir níveis motivacionais mais elevados e promover o bom desenvolvimento da instituição. Ao reconhecer as conquistas dos colaboradores, individual e coletivamente, contribui para que sejam atingidas metas pessoais e organizacionais, dando margem para o progresso ao identificar áreas de melhoria. Uma das áreas de melhoria identificada pelos colaboradores prende-se precisamente com a avaliação da equipa como um todo, o que pode contribuir diretamente para a sua motivação e satisfação, promovendo, assim, os níveis de produtividade.

Em suma, é de enorme relevância a criação de condições motivacionais que possibilitem a promoção da satisfação, da qualidade de vida e do bem-estar organizacional, da integração social, do reconhecimento, da valorização, da aprendizagem de novos desafios, e que proporcionem o bom relacionamento entre os colaboradores. Conforme referido anteriormente, o Serviço Social constitui um papel preponderante nesta matéria.

Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

Embora a presente dissertação tenha conseguido responder aos objetivos propostos, bem como contribuído para melhor compreender o fenómeno da motivação e da satisfação nas IPSS portuguesas, enfrentou algumas limitações. Um dos aspetos importantes a referir prende-se com o facto de a amostra de colaboradores não ter sido extensa. Estava inicialmente prevista a participação de cerca de 100 colaboradores, mas por desistência de algumas IPSS não foi possível chegar a uma amostra dessa dimensão. Outra limitação prende-se com o facto de não ter sido possível estabelecer uma correlação

entre a motivação, satisfação e a produtividade, uma vez que a análise quantitativa dos dados contemplou apenas a análise descritiva dos mesmos. Importa também referir que o número de colaboradores da associação Moinho da Juventude foi aproximadamente o dobro do número de participantes das restantes associações, podendo ter condicionado a direção dos resultados obtidos. Ainda, não foi aplicada uma medida ou questão específica sobre a produtividade laboral, tendo sido apenas possível discuti-la e fundamentar a sua relação com a motivação e satisfação recorrendo aos estudos existentes na literatura. Por fim, existe ainda alguma escassez de literatura relacionada com os fatores motivacionais e medidas promotoras de motivação no contexto das IPSS, tendo sido necessário recorrer a estudos de outras esferas organizacionais para melhor discutir e fundamentar os resultados.

Em relação aos estudos futuros, seria pertinente comparar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores oriundos de IPSS com e sem sistema de recompensas, bem como avaliar o impacto da presença e ausência da avaliação de desempenho na motivação e satisfação dos mesmos. Ainda, para melhor aprofundar o conhecimento sobre o fenómeno, seria pertinente realizar análises estatísticas que permitissem estabelecer correlações e relações diretas entre as variáveis, bem como aferir acerca do impacto direto da motivação e da satisfação na produtividade dos colaboradores. Tal contemplaria a aplicação de medidas de motivação, satisfação e produtividade já validadas para a população portuguesa. Por fim, em estudos futuros seria interessante acrescentar outras variáveis, tais como o estilo de liderança e o clima organizacional, uma vez que a literatura destaca a sua importância no comportamento dos colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Abreu, S., Costa, D., & Ferreira, V. (2016). Como tem se dado a atuação do assistente social nas empresas privadas? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(1). <https://doi.org/10.20503/recape.v6i1.28026>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Escolar.
- Akinbobola, O. I. (2011). Conflict in Human Capital Relationships: the Impact of Job Satisfaction on Job Involvement in a Workplace. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(2), 92–95. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2011.V1.16>
- Almeida, D., Lopes, L., Costa, V., Santos, R., & Corrêa, J. (2016). Satisfação no trabalho dos policiais militares do Rio Grande do Sul: um estudo quantitativo. *Psicologia Ciência e Profissão*, 36(4). <https://doi.org/10.1590/1982-3703000362016>
- Al-Zoubi, M. T. (2012). The Shape of the Relationship Between Salary and Job Satisfaction: A Field Study. *The Far East Journal of Psychology and Business*, 1–12.
- Associação Cultural Moinho da Juventude (2023, 28 de outubro). *Quem somos*. <https://moinhodajuventude.com/quem-somos/>
- Associação de Fraternidade Cristã O Companheiro (2022, 5 de novembro). *Quem somos*. <https://companheiro.org/wp/companheiro/>
- Associação de Pais e Técnicos do Infantário Pedrita (2022, 14 de novembro). *História*. <https://pedrita.pt/index.php/historia>
- Beer, M., & Walton, R. W. (1997). Nota da Harvard Business School: Sistemas de Recompensa e o Papel da Remuneração. In V. H. Vroom (Eds), *Gestão de Pessoas, Não de Pessoal* (pp. 19–35). Editora Campus.
- Bergamini, C. W (1997). *Motivação nas organizações*. Atlas.
- Bergamini, C. W. (2008). *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do comportamento organizacional*. Atlas.

- Billah, S., Saquib, N., Zaghoul, M., Rajab, A., Aljundi, S., Almazrou, A., & Saquib J. (2020). Unique Expatriate Factors Associated With Job Dissatisfaction Among Nurses. *International Nursing Review*, 68(3), 358–364.
<https://doi.org/10.1111/inr.12643>
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 303–345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Cabanas, S. A. S. (2019). *A Influência das Recompensas pelo Desempenho na Motivação Intrínseca do Indivíduo* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto.
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123658/2/364086.pdf>
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
<https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>
- Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L., & Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73(5), 642–650.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.

- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Decreto-Lei n.º 119/83 do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. (1983). Diário da República: Série I, n.º 46/1983. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/119-1983-311401>
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (2014). Diário da República: Série I, 1º Suplemento, n.º 221/2014. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/172-a-2014-58900566>
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319–333.
- Chiang, F. T., & Birtch, T. A. (2006). An Empirical Examination of Reward Preferences within and accross National Settings. *Management International Review*, 46(5), 573-596. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0116-4>
- Chiavenato, I. (2001). *Teoria geral da Administração*. Editora Campus.
- Direção Geral da Segurança Social (2023, 25 de março). Procedimentos e Tramitação dos Processos de Registo das Associações de Solidariedade Social. Manual de Procedimentos.
- Disch, J. (2002). Creating Healthy Work Environments. *Creative Nursing*, 8(2). <https://doi.org/10.1891/1078-4535.8.2.3>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Fenton-O'Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*, 11(1), 24–40.

- Fernandes, V. (2017). *O Papel da Liderança na Motivação, Satisfação e Desenvolvimento dos Trabalhadores: Estudo comparativo entre a Realidade Angolana e Portuguesa*. Chiado.
- Fernandes, A. F. M. (2020). *O impacto das estratégias de gestão de recursos humanos no bem-estar dos colaboradores: estudo de caso numa IPSS no norte do país* [Dissertação de Mestrado, ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia]. Repositório Científico da Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/11570>
- Ferreira, P. I. (2017). Serviço Social e vulnerabilidades laborais: desafios face à complexidade do mundo atual. *Intervenção Social: Universidade Lusíada*, n.º49/50, 43–66. <http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/is/article/view/2654>
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de investigação: da conceção à realização*. Lusociência.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Principia.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D. (2012). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Temas e Debates
- Gomes, S. M. L. (2014). *Estilos de liderança dos diretores técnicos e satisfação dos colaboradores: estudo realizado em IPSS's dos Distritos da Guarda e Viseu* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa.
- Haitao, N. (2022). Relationship of Challenges, Recognition and Co-Workers to Job Satisfaction (Study of Human Resource Management Literature). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i4.1329>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.

- Hirschi, A., Herrmann, A., Nagy, N., & Spurk, D. (2016). All in the name of work? Nonwork orientations as predictors of salary, career satisfaction, and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 95/96, 45–57.
- Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2013). Relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior (OCB) at government-owned corporation companies. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3).
- Ibrahim, M. A. (2014). Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) at Company BUMN Makassar: Study at PT. Telecommunications Indonesia Area Makassar. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 21(2), 97–101. <https://doi.org/10.20476/jbb.v21i2.4324>
- Instituto da Segurança Social (2014a). Guia Prático – Apoios Sociais – Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das Respostas Sociais.
- Instituto da Segurança Social (2014b). Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social.
- Jessen, J. T. (2010). *Job satisfaction and social rewards in the social services*. Journal of comparative social work. *Journal of Comparative Social Work*, 5(1), 21–38.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kim, M. J. (2020). The Effect of Organizational Culture and Job Environment Characteristics Perceived by Organization Members on Job Satisfaction. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*, 12(4), 156–165.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: a theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen, & E. D. Pulakos (Eds), *The Changing Nature of Work Performance: Implications for Staffing, Personnel Actions, and Development*. Jossey-Bass.
- Kraybill, K. (2023). *Creating and Maintaining A Healthy Work Environment A Resource Guide for Staff Retreats*. National Health Care for the Homeless

- Council. <https://nhchc.org/wp-content/uploads/2019/08/ResourceGuideforStaffRetreats.pdf>
- Kristinsson, K., Jonsdottir, I. J., & Snorrason, S. K. (2019). Employees' Perceptions of Supervisors' Listening Skills and Their Work-Related Quality of Life. *Communication Reports*, 32(3), 137–147. <https://doi.org/10.1080/08934215.2019.1634748>
- Laschinger, H. K., Wong, C. A., & Grau, A. (2012). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 541–552. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x>
- Lawler, E. E. (1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. *Psychological Bulletin*, 70(6), 596–610. <https://doi.org/10.1037/h0026848>
- Lawler, E. E. III. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass/Wiley.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2017). Empowering leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325.
- Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República. (2009). Diário da República: Série I, n.º 30/2009. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Levy-Leboyer, C. (1974). *Sychologie des organisations*. Presses Universitaires de France.
- Lima, A. J, Zille, L. P, & Soares, M. G. (2015). Um olhar sobre a satisfação no trabalho: Estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento – G&P*, 16(3).
- Littlejohn, S. W. (1988). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Zahar Editores.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Wiley.
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>

- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Actual.
- Mações, M. (2020). *El papel de la comunicación, el liderazgo y el compromiso de los empleados en el cambio organizacional* [Tese de Doutoramento, Universidade de Vigo]. Repositorio Institucional da Universidade de Vigo.
<https://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/handle/11093/1619>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maxwell, J. C. (2008). *O livro de Ouro da Liderança*. Thomas Nelson Brasil.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton.
- McGregor, D. (1973). *Motivação e liderança*. Brasiliense.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Mora, Z., Suharyanto, A., & Yahya, M. (2020). Effect of Work Safety and Work Healthy Towards Employee's Productivity in PT. Indonesia: Sisirau Aceh Tamiang. *Budapest International Research and Critics Institute*, 3(2), 753–760. <https://doi.org/>
- Mota, A. E. (1985). *O feitiço da ajuda: as determinações do serviço social na empresa*. Cortez.
- Murray, E. J. (1973). *Motivação e emoção*. Zohar.
- Nemteanu, M., Dabija, D. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Neves, J. G. (2001). *Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Editora RH.

- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. McGraw Hill.
- Odetunde, J. O. (2013). Influence of transformational and transactional leaderships, and leader's sex on organizational conflict management behavior. *Gender & Behavior*, 11(1).
- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 72–85. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1004>
- Plester, B., & Hutchison, A. (2016). Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, 38(3), 332–350.
- Pressley Ridge (2023, 10 de maio). *Relatório de atividades e contas da Pressley Ridge*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Ravisha, B., & Pakkerappa, P. (2017). Impact of employee empowerment on performance management. *Amity Business Review*, 18(2), 57–61.
- Rego, S. M. (2021). *A percepção do papel do Assistente Social na área dos Recursos Humanos nas organizações* [Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores.
- Regulamento Municipal de Apoio às Instituições Sociais (2019). Câmara Municipal de Loures. <https://www.cm-loures.pt/media/pdf/PDF20190219111333624.pdf>
- Reis, F. L. (2020). *Manual de Gestão das Organizações: Teoria e Prática*. Edições Sílabo.
- Reis, F. L. (2022). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos* (2ª edição). Edições Sílabo
- Ribeiro, A. L. (2006). *Gestão de pessoas*. Saraiva
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450–461.
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive

- evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 736–750.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Santos, V., Beuren, I., & Issifou, M. (2019). Efeitos da Avaliação de Desempenho na Performance Gerencial Mediada pelo Feedback e Sistema de Recompensas. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(1), 38–58. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2019v22n1a3
- Serras, P. M. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório do Instituto Politécnico de Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5322/1/A%20influência%20dos%20sistemas%20de%20recompensas%20sobre%20a%20satisfação%20no%20trabalho.pdf>
- Sha, F., Li, B., Law, Y. W., & Yip, P. S. (2019). Beyond the Resource Drain Theory: Salary satisfaction as a mediator between commuting time and subjective well-being. *Journal of Transport & Health*, 15(2).
- Skinner, B. F. (1970). *Ciência e Comportamento Humano*. Funbec.
- Soares, J. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros: Clima organizacional e características pessoais* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/3356>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e Práticas*. Lidel.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama*. Kencana Prenada Media Group.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. McGraw-Hill.

- Teixeira, M. A. (2014). *Fatores Indutores de Motivação na Administração Local: O Caso da Câmara Municipal de Estarreja* [Dissertação de Mestrado, ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/11473>
- Teixeira, S. C. (2015). *Gestão estratégica de recursos humanos: desenvolvimento do modelo transversal da avaliação do desempenho dos colaboradores de uma IPSS* [Dissertação de Mestrado, ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/8875>
- Thomas, K.W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an ‘interpretive’ model of intrinsic task motivation”. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Sport Psychology*, 6(1), 94–102.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating Learning, Performance, and Persistence: The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and Autonomy-Supportive Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 246–260.
- West, J. P., & Berman, E. M. (2009). Job Satisfaction of Public Managers in Special Districts. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), 327–353.
<https://doi.org/10.1177/0734371X09337710>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.
- Winarsih, S., & Riyanto, S. (2016). The Effect of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Management and Humanities*, 5(1), 12–19.
- Yilmaz, O., & Chen, I.R. (2009). Elastic threshold-based admission control for QoS satisfaction with reward optimization for servicing multiple priority classes in wireless networks. *Information Processing Letters*, 109(15), 868–875.

Apêndices

Apêndice I – Guião de Entrevista

Guião de entrevista

Esta entrevista enquadra-se no âmbito de uma investigação académica, integrada no mestrado de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar, e objetiva compreender a avaliação de desempenho dos colaboradores, o sistema de recompensas e a sua influência na motivação e satisfação dos colaboradores da _____.

A mesma destina-se a fins meramente académicos pelo que todas as respostas são anónimas e serão tratadas de forma totalmente confidencial.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

1. Qual é a sua categoria profissional?

2. Formação académica:

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Outro. Qual? _____

3. A vossa associação tem alguma estratégia motivacional para com os colaboradores?

4. Como avalia a motivação dos colaboradores da associação?

5. Na sua perspectiva, o nível de motivação afeta o desempenho dos colaboradores?

6. O que poderia motivar mais os colaboradores para que possam ser mais produtivos?

7. Acha que os colaboradores estão motivados? Porquê?

8. O que é importante para que o colaborador esteja motivado?

9. A associação realiza algum tipo de avaliação do desempenho dos colaboradores? Se sim, que tipo de avaliação e como é feita?

10. A instituição atribui algum tipo de benefício/recompensa aos colaboradores?

11. Na vossa associação, atualmente, está implementada alguma recompensa ou benefício?

12. Na sua perspectiva acha que os colaboradores estão satisfeitos, sim/não e porquê?

12.1. Em termos de salário, considera que os colaboradores são bem remunerados pelo trabalho que desempenham? Em que medida é que esse fator pode influenciar a satisfação?

12.2. Atendendo à carga horária laboral, considera que os colaboradores conseguem conciliar a vida profissional com a vida pessoal? Em que medida é que esse fator pode influenciar a satisfação?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Apêndice II – Questionário

Questionário

O questionário insere-se no âmbito de uma investigação académica, integrada no mestrado de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-estar, do Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona Centro Universitário de Lisboa, estando a ser desenvolvido pela aluna Zelayda Filipe, sob a orientação da Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis.

O presente estudo tem como objetivo compreender a motivação e satisfação dos colaboradores das IPSS.

O mesmo destina-se a fins meramente académicos pelo que todas as respostas são anónimas e serão tratadas de forma totalmente confidencial, de acordo com a Lei da Proteção de Dados Pessoais (Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto).

Dados sociodemográficos

1. Idade:

18 – 25 anos

26 – 33 anos

34 – 41 anos

42 – 49 anos

50 – 57 anos

58 – 65 anos

Mais de 65 anos

2. Género:

☐

Feminino

Masculino

☐ Outros

☐ **3. Habilitações literárias:**

1º Ciclo (4º ano)

2º Ciclo (6º ano)

3º Ciclo (9º ano)

Ensino Secundário

Curso técnico-profissional

Licenciatura

Mestrado

Pós-graduação

Doutoramento

4. Tempo de serviço na associação:

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 4 e 7 anos

Mais de 8 anos

Parte I – Autoavaliação da motivação no local de trabalho

Considerando a tabela abaixo, indique o grau em que cada um desses itens corresponde à realidade da sua motivação no dia-a-dia no trabalho (1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Concordo, 4 – Concordo plenamente).

Quais são os fatores de maior motivação para o seu trabalho?

	1	2	3	4
O fator que o motiva é a liderança exercida no seu local de trabalho				
O Salário				
Bom relacionamento interpessoal				
Relação com os utentes				
Gosto pela sua profissão				
Metas a alcançar				
O reconhecimento pelo seu trabalho				
Expectativas de crescimento na associação				

Sente-se motivado nas funções do seu trabalho?

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Concordo	4 Concordo plenamente

Parte II – Autoavaliação da desmotivação no local de trabalho

Considerando a tabela abaixo, indique o grau em que cada um desses itens corresponde à realidade da sua desmotivação no dia-a-dia no trabalho (1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Concordo, 4 – Concordo plenamente).

Quais são os fatores que levam a uma maior desmotivação no seu trabalho?

	1	2	3	4
Falta de reconhecimento				
Conflitos na equipa				
Insatisfação salarial				
Falha ou falta de comunicação				
Impossibilidade de crescimento dentro na associação				

Parte III – Medidas promotoras da motivação

Na sua opinião, que ideias perspectivas como promotoras da motivação e o que a instituição deve fazer em termos de planeamento/ação (1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Concordo, 4 – Concordo plenamente)?

	1	2	3	4
Escutar a opinião e a partilha de ideias do colaborador				
Adotar uma nova forma de liderança				
Avaliar a equipa como um todo				
Identificar as barreiras existentes e combatê-las				
Criar uma cultura na associação que possa dar liberdade aos colaboradores				
Criar uma estrutura de recompensa				

Em termos da formação no âmbito da motivação, o que gostaria de ter?

Parte IV – Avaliação da satisfação

Para cada item indique o grau em que cada um desses correspondem à realidade da sua satisfação no trabalho (1 – Extremamente insatisfeito/a, 2 – Insatisfeito/a, 3 – Nem satisfeito/a nem insatisfeito/a, 4 – Satisfeito/a, 5 – Extremamente satisfeito/a).

	1	2	3	4	5
Dias de férias extra					
Respeito e tratamento por parte do chefe					
Ter um dia de folga uma vez por mês					
Atividades de lazer entre equipa					
Aquisição de novos materiais para o desempenho do seu trabalho					
Formações participadas					
O grau de remuneração de acordo com o contributo que tem dado à instituição					

Segurança que a instituição oferece no exercer das suas funções					
Flexibilidade entre a vida familiar e profissional					
Perspetivas do desenvolvimento e crescimento pessoal que recebe ao fazer o seu trabalho					
Os benefícios que recebe					

Obrigada pela sua colaboração!

Apêndice III – Pedido Formal de Colaboração



Exmo. Conselho de Administração Associação de Pais Técnicos do Infantário Pedrita
Exma. Diretora Executiva Dra. Anabela Januário

Assunto: **PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO**

Para os devidos efeitos, venho por este meio solicitar a V/Exa. que seja concedido apoio à elaboração da pesquisa conducente à dissertação de Mestrado da aluna Zelayda Penhor Bom Jesus Filipe subordinada ao título provisório "Motivação Organizacional Caso de Estudo em IPSS".

A investigação é orientada pela Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis que poderá ser contactada para qualquer esclarecimento adicional pelo e-mail: p4338@ulusofona.pt ou para a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias-Instituto de Serviço Social através do email: servico.social@ulusofona.pt

Lisboa 10 de Outubro de 2022



Professor Doutor Carlos Diogo Moreira
Diretor do Instituto de Serviço Social



Exmo. Conselho de Administração Associação Cultural Moinho da Juventude

Exmo. Diretor Executivo Dr. Flávio de Almada

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO

Para os devidos efeitos, venho por este meio solicitar a V/Exa. que seja concedido apoio á elaboração da pesquisa conducente à dissertação de Mestrado da aluna Zelayda Penhor Bom Jesus Filipe subordinada ao título provisório “Motivação Organizacional Caso de Estudo em IPSS”.

A investigação é orientada pela Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis que poderá ser contactada para qualquer esclarecimento adicional pelo e-mail: p4338@ulusofona.pt ou para a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias-Instituto de Serviço Social através do email: servico.social@ulusofona.pt

Lisboa 10 de Outubro de 2022

Professor Doutor Carlos Diogo Moreira
Diretor do Instituto de Serviço Social

Exma. Senhora Diretora Executiva, do Conselho de Administração Companheiro

Dra. Vanda Franco Simão

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO

Para os devidos efeitos, solicito a V.Exa. que seja concedido apoio à elaboração da pesquisa conducente à dissertação de Mestrado da aluna desta Universidade Zelayda Penhor Bom Jesus Filipe, subordinada ao título provisório "Motivação Organizacional Caso de Estudo em IPSS".

A investigação é orientada pela Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Lopes dos Reis que poderá ser contactada para qualquer esclarecimento adicional pelo e-mail: p4338@ulusofona.pt ou para a Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, Instituto de Serviço Social, através do e-mail: servico.social@ulusofona.pt

Lisboa, 22 de fevereiro de 2023



INSTITUTO
DE SERVIÇO
SOCIAL

Professor Doutor Carlos Diogo Moreira

Director do Instituto do Serviço Social

Conselho de Administração Pressley Ridge

Exma. Senhora Dra. Susana Bernardo

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO

Para os devidos efeitos, solicito a V.Exa. que seja concedido apoio à elaboração da pesquisa conducente à dissertação de Mestrado da aluna desta Universidade Zelayda Penhor Bom Jesus Filipe, subordinada ao título provisório "Motivação Organizacional Caso de Estudo em IPSS".

A investigação é orientada pela Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Lopes dos Reis que poderá ser contactada para qualquer esclarecimento adicional pelo e-mail: p4338@ulusofona.pt ou para a Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, Instituto de Serviço Social, através do e-mail: servico_social@ulusofona.pt

Lisboa, 22 de fevereiro de 2023

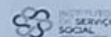


INSTITUTO
DE SERVIÇO
SOCIAL
UNIVERSIDADE LUSÓFONA

Professor Doutor Carlos Diogo Moreira

Director do Instituto do Serviço Social

Apêndice IV – Consentimento Informado



Eu, Anabela Januário aceito participar de livre vontade no estudo promovido pela aluna Zelayda Penhor Bom Jesus Filipe, (Aluna da Universidade Lusófona de Lisboa), sob a orientação da Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis.

A investigação em curso é realizada no âmbito do Mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo que constam do protocolo de consentimento informado anteriormente assinado por mim. Para além dos questionários, referidos no protocolo anterior, entendi e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre a Motivação Organizacional, Estudo de Caso em IPSS.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão reflecta em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área do serviço social, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício directo ou indirecto pela minha colaboração.

☐ Nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada directamente com este estudo a minha identidade.

☒ Autorizo que a minha identidade faça parte da investigação.

Assinatura

Anabela Januário

Data 16/11/2022

Eu, Susana Correia Bernardino aceito participar de livre vontade no estudo promovido pela aluna Zelayda Penhor Bom Jesus Filipe, (Aluna da Universidade Lusófona de Lisboa), sob a orientação da Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis.

A investigação em curso é realizada no âmbito do Mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo que constam do protocolo de consentimento informado anteriormente assinado por mim. Para além dos questionários, referidos no protocolo anterior, entendi e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre a Motivação Organizacional, Estudo de Caso em IPSS.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área do serviço social, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício directo ou indirecto pela minha colaboração.

☐ Nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada directamente com este estudo a minha identidade.

☒ Autorizo que a minha identidade faça parte da investigação.

Assinatura Susana Correia Bernardino

Data 10/3/2023