



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO GATILHO DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DO TRABALHO

Dissertação de Mestrado

Vera Lúcia César Pereira Lobo

Mestrado em Gestão

Tomar, outubro, 2020

A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho

Nome do candidato: Vera Lúcia César Pereira Lobo

Título: A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho

Nome do orientador: Sílvio Manuel Rocha Brito

Instituição: Instituto Politécnico de Tomar - Escola Superior de Gestão de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Mestrado de Gestão.

RESUMO

Considerando que os profissionais de saúde enfrentam diariamente uma série de situações complexas, cujas ações têm grande impacto na vida de outras pessoas, considerámos que um melhor conhecimento sobre os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores de cinco organizações de saúde do Serviço Nacional de Saúde, bem como de que forma os valores organizacionais interferem com esses níveis, seria uma mais-valia para o conhecimento dessas áreas, sendo esses os temas e objetivos principais do presente trabalho.

Os dados que serviram de suporte à investigação foram recolhidos através de inquérito por questionário dirigido aos colaboradores dessas organizações e o método de análise é predominantemente baseado em avaliação estatística.

O inquérito é constituído por três escalas: cultura organizacional, motivação e satisfação profissional.

A noção sobre a cultura das organizações permitiu-nos compreender o funcionamento das organizações. Através dessa análise, foram identificadas as práticas que constituem os pontos fortes e fracos com impacto na motivação/satisfação dos profissionais, de modo a desenvolver-se eventuais intervenções.

Os **resultados** sugerem o seguinte:

A cultura organizacional das organizações é homogénea, orientada para o utente, há sentido de equipa dentro dos serviços, e todos são orientados para o cumprimento de objetivos e missão comuns. O pragmatismo é importante nas decisões do dia a dia e existe uma capacidade de adaptação rápida às mudanças da conjuntura. A melhoria contínua é um valor importante nestas organizações.

Os pontos fortes que têm impacto positivo na motivação/satisfação são: os colaboradores sentem orgulho por trabalhar na organização; há clima de cooperação nas equipas; boa comunicação dentro dos serviços; estabilidade em relação ao futuro profissional; bom relacionamento com outras instituições; gosto pela função; sentimento de respeito e apreço manifestado pelo público; compreensão geral dos objetivos e missão; possibilidade de desenvolver conhecimentos e competências, sentimento de autoestima pelas funções.

Os principais problemas detetados são: a comunicação, cooperação, espírito de equipa entre serviços ineficiente; pouco incentivo à inovação; a falta de meios; distanciamento da

administração; pouco desenvolvimento das práticas que promovam o envolvimento afetivo dos RH com a organização, impossibilidade de participar na tomada de decisões estratégicas no hospital; reuniões de equipa ineficazes; a administração e chefias não fornecem *feedback* quando há bom desempenho.

Sugerem-se medidas, que vão no sentido de aumentar o foco da gestão para os clientes internos.

Palavras-chave: cultura organizacional no SNS, motivação profissional, satisfação profissional, boas práticas de GRH nos hospitais

Dedico esta dissertação aos profissionais de saúde portugueses.

Desejo que a vossa organização cuide de vós, com o mesmo empenho que vocês cuidam dos utentes.

A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço aos responsáveis das organizações pela autorização do estudo, tendo a mesma sido imprescindível para a realização do mesmo: Hospital Garcia de Orta, Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa, Centro Hospitalar Universitário do Algarve, Unidade Local de Saúde da Guarda e Centro Hospitalar do Oeste.

Um grande agradecimento aos colaboradores que dedicaram algum do seu tempo a preencher os questionários, ajudando a uma possível melhoria de alguns aspetos do seu trabalho, ou de outros profissionais.

Agradeço ao meu orientador Doutor Sílvio Brito por aceitar conduzir o meu trabalho de investigação, pela disponibilidade na resposta, e pelo incentivo e otimismo que sempre me transmitiu em relação ao mesmo.

À minha família que sempre esteve ao meu lado, em especial a minha mãe, apoiando-me, ao longo de toda a minha trajetória no mestrado.

Costuma-se dizer que «os últimos são sempre os primeiros», mas por fim, a Deus, que me tem ajudado de modo a que eu consiga chegar ao final do mestrado.

Obrigada a todos.

Índice

Índices de Tabelas e Figuras	II
Introdução.....	5
Parte I - Enquadramento teórico	7
1. Cultura organizacional	8
1.1. A génese da cultura organizacional: mitos fundadores	8
1.2. Concetualizações e caraterísticas de cultura organizacional.....	9
1.3. Componentes de cultura	11
1.4. Comparação entre tipologias de cultura organizacional	12
1.5. Consequentes da cultura organizacional.....	20
2. Motivação.....	24
2.1. Conceitos de motivação organizacional.....	24
2.2. Teorias da motivação	25
2.3. Motivação e satisfação	31
2.4. O que motiva os profissionais de saúde	32
Parte II – Metodologia	34
3. Objetivos e Métodos	35
3.1. Resumo e Objetivos Gerais.....	35
3.2. Perguntas de investigação.....	36
3.3. Hipóteses de investigação.....	36
3.4. Procedimento	37
3.5. População e amostra do estudo	38
3.6. Fontes de informação	40
3.6.1. Escalas utilizadas.....	40
Parte III - Resultados.....	53
1.1. Estudo n.º 1, sobre caracterização da cultura organizacional das organizações.....	54
1.1.1. Variação da perceção de cultura em função do hospital a que pertence.....	56
1.1.2. Variação da perceção de cultura em função da categoria profissional	59
1.1.3. Discussão de resultados do estudo n.º 1, sobre caracterização da cultura organizacional.....	61
1.2. Estudo n.º 2, sobre o grau de satisfação dos colaboradores dos hospitais.....	62

1.2.1. Variação da percepção de satisfação profissional em função do hospital a que pertence	65
1.2.2. Variação da percepção de satisfação profissional em função do género	66
1.2.3. Variação da percepção de satisfação em função da idade	67
1.2.4. Variação da percepção de satisfação em função da categoria profissional	67
1.2.5. Discussão de resultados do Estudo n.º 2, sobre o grau de satisfação dos colaboradores.....	68
1.3. Estudo n.º 3, sobre o que motiva os colaboradores	70
1.3.1. Variação da percepção de motivação profissional em função do hospital a que pertence	73
1.3.2. Variação da percepção de motivação profissional em função do género	73
1.3.3. Variação da percepção de motivação profissional em função da idade.....	74
1.3.4. Variação da percepção de motivação profissional em função da categoria profissional.....	74
1.3.5. Discussão de resultados do Estudo n.º 3, sobre o que motiva os colaboradores ...	74
1.4. Estudo n.º 4, sobre o impacto da cultura organizacional na satisfação no trabalho	76
1.4.1. Discussão de resultados do Estudo n.º 4, sobre o impacto da cultura organizacional na satisfação no trabalho	78
1.5. Estudo n.º 5, sobre o impacto da cultura organizacional na motivação profissional	79
1.5.1. Discussão de resultados do Estudo n.º 5, sobre o impacto da cultura organizacional na motivação profissional	82
1.6. Análise Crítica	84
1.6.1. Pontos fortes e fracos da cultura organizacional.....	88
1.6.2. Sugestões	94
2. Bibliografia	101
3. Webgrafia.....	107
4. Anexos	110
4.1. Questionários enviados às organizações.....	110
4.2. Comunicação de Autorização do Hospital Garcia de Orta	116
4.3. Comunicação de Autorização do Centro Hospitalar do Oeste.....	117
4.4. Comunicação de Autorização do Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa	117
4.5. Comunicação de Autorização do Centro Hospitalar Universitário do Algarve	118

Índices de Tabelas e Figuras

Figura 1 - Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores.....	14
--	----

Figura 2 - Modelo de Deshpandé, Farley & Webster.....	18
Figura 3-Modelo <i>Competing Values Framework</i> de Denison & Spreitzer	19
Figura 4 - Ciclo Motivacional.....	32
Tabela 1 – Caraterísticas da cultura de apoio.....	15
Tabela 2 – Caraterísticas da cultura de regras	16
Tabela 3 – Caraterísticas da cultura de objetivos	16
Tabela 4 – Caraterísticas da cultura de inovação	17
Tabela 5 –Exemplos de fatores motivacionais em relação às Necessidades Humanas hierarquizadas por Maslow.....	26
Tabela 6 - Exemplos de fatores motivacionais e higiênicos - Teoria de Herzberg.....	27
Tabela 7 – Caraterísticas sociodemográficas da amostra.....	39
Tabela 8 - Análise de sensibilidade da escala de cultura organizacional.....	47
Tabela 9 - Análise de fidelidade da escala de cultura organizacional.....	47
Tabela 10 – Teste de validade da escala de cultura organizacional.....	48
Tabela 11 – Análise de componentes principais à escala de cultura organizacional.....	48
Tabela 12 – Análise de sensibilidade da escala de satisfação no trabalho.....	50
Tabela 13 – Análise de sensibilidade da escala de motivação no trabalho.....	51
Tabela 14 – Análise de consistência interna à escala de motivação no trabalho.....	52
Tabela 15 - Coeficiente de correlação intraclasse à escala de cultura – total de inquiridos.....	54
Tabela 16 - Estatística descritiva dos itens de cultura organizacional por total dos inquiridos.....	55
Tabela 17 - Caraterização da cultura organizacional de cada uma das organizações em estudo.....	57
Tabela 18 – Escala de cultura- Comparação de médias obtidas entre elementos de categorias diferentes.....	59
Tabela 19- Diferença estatística significativa entre média entre categorias profissionais — Item 29- O meu serviço tem muita influência na organização.....	61
Tabela 20 - Diferença estatística significativa entre média entre categorias profissionais — Item 33- Eu compreendo os processos-chave da minha organização.....	61
Tabela 21 – Coeficiente de correlação intraclasse à escala de satisfação profissional – total de inquiridos.....	
Tabela 22 – Avaliação do grau de satisfação profissional, de todos os inquiridos.....	63

Tabela 23 - Estatística descritiva dos Itens de satisfação no trabalho por total dos inquiridos.....	64
Tabela 24 - Caraterização da satisfação profissional dos inquiridos de cada uma das organizações em estudo.....	65
Tabela 25 – Escala de satisfação no trabalho - Comparação de médias obtidas entre elementos de géneros diferentes.....	67
Tabela 26 - Comparação de médias obtidas entre elementos de idades diferentes.....	67
Tabela 27 - Comparação de médias obtidas entre elementos de categorias diferentes.....	68
Tabela 28 – Diferença estatística significativa entre média entre categorias profissionais-Dimensão satisfação com remuneração.....	68
Tabela 29 - Coeficiente de correlação intraclasse à escala de satisfação profissional – total de inquiridos.....	71
Tabela 30 - Avaliação do grau de motivação profissional, de todos os inquiridos.....	71
Tabela 31 - Estatística descritiva dos itens de motivação no trabalho.....	72
Tabela 32 – Caraterização da motivação profissional dos inquiridos de cada uma das organizações em estudo.....	73
Tabela 33 – Comparação de médias obtidas entre elementos de géneros diferentes.....	74
Tabela 34 - Comparação de médias obtidas entre elementos de idades diferentes.....	74
Tabela 35 - Comparação de médias obtidas entre elementos de categorias diferentes.....	74
Tabela 36 - Classificação dos valores de correlação de Pearson.....	76
Tabela 37 - Correlação de Pearson entre os itens de cultura organizacional e satisfação global.....	77
Tabela 38 – Correlação de Pearson entre os itens de cultura organizacional e as dimensões de Motivação.....	79
Tabela 39 – Declaração de valores das organizações em estudo.....	85
Tabela 40 – Pontos fracos da cultura organizacional das organizações.....	95
Tabela 41 – Pontos fortes da cultura organizacional das organizações.....	98
Tabela 42 - Escala de Cultura Organizacional.....	111
Tabela 43 - Escala de Satisfação profissional.....	113
Tabela 44 - Escala de Motivação profissional.....	114

Introdução

A presente dissertação gira em torno de três temas: A Cultura organizacional, a Motivação e a Satisfação Profissional.

A Cultura organizacional constitui-se como um conjunto de ideias, valores e conceitos que definem a identidade de uma organização e que sustentam a sua prática administrativa interna e a sua ação na sociedade (Schein, 2007).

A Motivação, em contexto organizacional, define-se como o desejo de adotar elevados níveis de esforço em prol dos objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual (Neves, 2011; Batista, Vieira, Cardoso & Carvalho, 2005).

Satisfação profissional pode ser entendida como resultado de um processo de avaliação cognitiva dos resultados ou recompensas obtidas, que em contexto laboral, se refere a condições de trabalho. A satisfação é um resultado e simultaneamente um preditor da motivação.

Motivação, satisfação e cultura organizacional são conceitos que estão interligadas no dia a dia de uma organização, pois a cultura organizacional é o elemento que fornece a orientação para os comportamentos em prol de objetivos comuns. Tendo em conta a importância da cultura sobre a motivação e satisfação, torna-se importante que o sistema de valores, crenças e comportamentos compartilhados – *Cultura organizacional* – os possa afetar positivamente. Este é, no entanto, um grande desafio para os gestores uma vez que a cultura organizacional não é de fácil manipulação nem compreensão (Schein, 2007).

Uma das principais formas de alterar a cultura organizacional e trazer impacto para a motivação/ satisfação é através do desenvolvimento de práticas que terão uma influência positiva sobre as pessoas, de modo a que estas estejam predispostas a produzirem e a trabalharem melhor em equipa e em prol da organização (Neves, 2000).

As organizações devem assim atuar na organização do trabalho, de modo a desenvolver potenciais motivadores intrínsecos. Por exemplo, ao criar condições que possam trazer maior sensação de realização, de utilização e desenvolvimento da plenitude das capacidades dos colaboradores; dar maior autonomia; ter uma boa comunicação entre chefias e subordinados, de modo a que estes se sintam mais responsáveis e atribuam mais sentido ao esforço pelo trabalho; criar a possibilidade de progressão na carreira, optando por práticas de recrutamento interno, entre outros. Por fim, melhorar as restantes condições de trabalho, de

modo a que uma maior satisfação no trabalho em geral possa reforçar a ação dos motivadores intrínsecos associados à conceção dos postos de trabalho.

A aposta ou desinvestidura em determinadas práticas define parte da cultura de uma organização. No entanto esta não é apenas definida pelas práticas de gestão de recursos humanos. As estratégias da organização para adaptação ao exterior definem igualmente a cultura/ identidade organizacional.

O desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos, tendo em vista uma maior satisfação e motivação, são importantes para todas as organizações. Mas nas organizações de saúde, onde o trabalho é de grande complexidade, responsabilidade e em equipa, e é importante que todos caminhem na mesma direção, devem ser maximizados possíveis pontos, que aumentem a motivação e satisfação.

Este estudo tem o objetivo de (1) compreender a cultura organizacional em cinco hospitais públicos portugueses, bem como (2) a análise da satisfação e motivação profissional dos colaboradores e (3) identificação das práticas de cultura organizacional com mais impacto na motivação e satisfação desses colaboradores, e encontra-se dividido em três partes principais: Enquadramento teórico, Metodologia e Resultados do estudo.

No enquadramento teórico definiram-se conceitos, e abordaram-se as principais teorias sobre os temas principais - a *cultura organizacional*, a *motivação* e a *satisfação*.

Os modelos teóricos que aqui constam sobre cultura organizacional são, essencialmente, as diferenças entre tipologias de cultura organizacional, uma vez que ajudam a compreender a abrangência do conceito.

As teorias de motivação incluídas no enquadramento teórico são as mais relacionadas com o contexto laboral, permitindo a sua operacionalização pelas organizações.

Foi feita ainda uma sùmula dos resultados de alguns estudos para perceber o que motiva os profissionais de saúde.

A parte da Metodologia faz referência aos métodos e fontes de informação do estudo, e por fim, os Resultados, estão divididos por cinco estudos, destinados a responder às perguntas de partida de investigação. A dissertação termina com uma conclusão global.

Parte I - Enquadramento teórico

1. Cultura organizacional

A crescente preocupação com o ser humano em situação laboral fez com que nos finais dos anos 70 e ao longo de toda a década de 80, do século passado, se desenvolvesse um interesse pelo estudo da cultura organizacional.

Assiste-se a uma tomada de consciência, por parte de investigadores, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão, e a crença no facto de a cultura constituir um fator de diferenciação das organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas, sendo uma cultura adequada para a organização um fator explicativo do sucesso económico (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

1.1. A génese da cultura organizacional: mitos fundadores

Uma organização é composta por pessoas que transportam para ela um conjunto de valores, que fazem de uma organização um contraste de culturas.

Os mitos fundadores da cultura das organizações, o mito da unidade e o da anarquia, (Reto & Lopes, 1983), ajudam-nos a compreender a evolução das teorias organizacionais, bem como as atitudes face ao trabalho dos diferentes membros das organizações.

1.1.1. Mito da unidade e mito da anarquia

É devido à vulnerabilidade social dos operários durante a Revolução Industrial, onde estes dependiam fortemente do seu cargo na organização, que é fundado um dos principais mitos das culturas de todas as organizações: o mito da unidade, definido por Hoggart (1957, cit. Reto & Lopes, 1983).

Essa situação de dependência, que contrastava com o ambiente da vida familiar e o seu grupo de pertença fez com que, desde cedo, os operários encarassem a organização, e os membros da própria classe e de outras, como algo que lhes era estranho, excepcionando-se os que lhes eram próximos (Reto & Lopes, 1983).

Por outro lado, as poucas competências técnicas que a classe de empresários impunha aos operários, confinando-os a uma parte restrita da produção, retirava-lhes ainda mais o

sentimento de responsabilidade com a organização. Para colmatar essa desnecessidade de implicação restava-lhes a associação com os da sua classe (Reto & Lopes, 1983).

Só esta união com o grupo conseguiria contrapor as consequências da alienação a que estavam sujeitos: a perda de poder do Homem e perda de sentido das tarefas, surgindo assim uma necessidade de identificação com os demais – o mito da unidade (Reto & Lopes, 1983).

Um outro mito foi referido por Sainsaulieu (1977) como o mito da anarquia.

Este autor constatou que os operários, ao saberem desempenhar bem um dado cargo, consideravam que detinham o poder técnico e, como tal, reivindicariam o poder sobre a gestão da organização. Esta ideia veio a incentivar um grande número de lutas operárias na Inglaterra, no início do século XX (Reto & Lopes, 1983).

O mito da anarquia dá então origem a uma tentativa de recuperação do sentido e da independência do Homem em relação ao trabalho (Reto & Lopes, 1983).

Estes dois mitos, fundadores da cultura operária, por um lado despertaram a consciência para a importância da união para contrapor o poder dos empresários, por outro permitiram pensar num modelo mais participativo dos operários na gestão das organizações (Reto & Lopes, 1983).

Serão estes mitos que vão contribuir para que o trabalhador deixe de ser encarado como somente membro da organização, e que é motivável apenas por benefícios tangíveis, mas sim como ser humano, motivável por aspetos intangíveis, com responsabilidades familiares e como ser social. Aspetos estes que vieram a ser assumidos mais tarde, através das teorias e modelos organizacionais.

1.2. Concetualizações e características de cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional tem sido assunto de um considerável debate académico, e há várias abordagens para definir a cultura (Schein, 2007).

Os conceitos comumente usados enfatizam um dos seus principais aspetos: a ideia de que certas coisas nos grupos são compartilhadas ou assumidas em comum (Schein, 2007). A cultura organizacional, refere-se um conjunto de ideias, valores e conceitos que definem a

organização e que sustentam a sua prática administrativa interna e a sua ação na sociedade (Schein, 2007).

Gomes referiu que uma organização sem cultura seria como uma «organização grupal e coletiva (Freire, 2011), reduzida a um sistema mecânico, de onde foi varrido o erro, assim como as imperfeições humanas (...) como um robot». Tal seria impossível, uma vez que as organizações são compostas por seres humanos que manifestam complexos padrões de atividade cultural (1994: 284).

Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos, crenças (Matias, 2003) símbolos, linguagens, narrativas e práticas (Freire, 2011), políticas e atos de gestão (Gomes, 1994).

Schein (2007) dá exemplos de manifestações de cultura, que ajudam a clarificar o conceito.

- Regularidades comportamentais: e.g., a linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em várias situações.
- Normas de grupo: Os padrões e valores que se desenvolvem em grupos de trabalho.
- Valores publicamente anunciados: Princípios e valores que o grupo declara ao tentar atingir, tais como qualidade de produto ou liderança em preço.
- Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros *stakeholders*.
- Regras do Jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; e.g., a maneira como se fazem as coisas.
- Clima: Sentimento transmitido em um grupo pela disposição e decoração dos espaços físicos; o modo como os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos.
- Habilidades natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito.
- Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização.
- Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos importantes, e.g., momentos importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes.

Teixeira (2005) elencou um conjunto de características que ajudam a compreender a abrangência de cultura organizacional.

- Identificação: corresponde ao grau que cada trabalhador se identifica mais com a organização do que com a sua profissão específica.
- Ênfase no grupo: diz respeito ao modo como o trabalho está organizado, se mais na base de equipas ou individual.
- Focalização nas pessoas: permitindo identificar se as decisões da gestão têm em consideração o seu impacto nas pessoas dentro da organização.
- Integração departamental: grau em que as diferentes unidades são encorajadas a atuar de forma coordenada e interdependente.
- Controlo: diz respeito ao modo como as regras, os regulamentos e a supervisão direta são usados para controlar o comportamento dos trabalhadores.
- Tolerância ao risco: de que modo os trabalhadores são encorajados a ser inovadores e a enfrentar o risco.
- Critérios de recompensa: diz respeito à forma como as recompensas, tais como aumentos salariais e promoções, são atribuídos em função do desempenho ou da antiguidade, favoritismo ou outro fator que não tem a ver com o desempenho.
- Tolerância de conflitos: o modo como os empregados são encorajados a encarar os conflitos e as críticas com maior ou menor espírito de abertura.
- Orientação para fins e meios: diz respeito ao modo como a gestão se preocupa mais com os resultados do que com os meios ou técnicas usadas para os conseguir.
- Conceção de um sistema aberto: diz respeito ao modo como a organização analisa o ambiente externo e atua em resposta às suas alterações.

1.3. Componentes de cultura

As várias definições de cultura, remetem para diferentes formas de manifestação e componentes da cultura, que podem ir desde os mais visíveis e superficiais até aos mais invisíveis e profundos.

Na literatura encontram-se propostas que contemplam um número variado de níveis de manifestação da cultura, no entanto as mais conhecidas, são a de Schein (1985) e a de Hofstede (1991).

Schein (1985) propõe o estudo da cultura organizacional em três níveis de análise. O primeiro é constituído pelos artefactos (e.g. vestuário, espaço físico, a linguagem, os padrões de comportamento), e surgem como os aspetos mais visíveis da cultura. O segundo nível é formado pelas crenças, valores e atitudes organizacionais, e é uma componente cognitiva. O terceiro nível integra os pressupostos fundamentais, tidos como adquiridos (e.g. hábitos de pensar) e que dão origem ao nível dos valores (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Hofstede (1991) divide as manifestações de cultura em quatro níveis que se agrupam como camadas: símbolos, heróis, rituais e valores, representando os símbolos as manifestações mais superficiais da cultura, e os valores como o núcleo.

O nível dos símbolos apresenta semelhanças com o dos artefactos de Schein (1985). São palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado que apenas é reconhecido pelos que partilham a cultura. Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e por isso servem de modelos de comportamentos. Os rituais são atividades coletivas (e.g. cerimónias sociais), para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura (Gonçalves & Neves, 2011). Os valores são as tendências de preferência de uma situação sobre a outra (Ferreira, Neves & Caetano, 2011), e estão intimamente ligados aos códigos de ética (Gonçalves & Neves, 2011).

Hofstede refere que só se consegue perceber o significado dos valores da organização através da avaliação das práticas organizacionais (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

1.4. Comparação entre tipologias de cultura organizacional

É comum nas investigações sobre a cultura organizacional fazer-se recurso a tipologias que facilitam a compreensão da complexidade e pluralidade do conceito.

As tipologias são uma forma de classificar algo a partir de um conjunto de características semelhantes. No contexto de cultura organizacional, são um esquema classificativo, permitem a comparação entre organizações e definir estratégias de mudança (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Várias têm sido as formulações de modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias. Segue-se um breve resumo das tipologias com maior divulgação na literatura.

1.4.1. O Modelo de Valores Contrastantes de Quinn & Cameron

O Modelo dos Valores Contrastantes é o que surge mais frequentemente referido como base teórica para estudos empíricos, talvez porque a abordagem dos Valores Contrastantes é mais adequada para captar o sentido paradoxal caracterizador da natureza dos fenómenos organizacionais (Gonçalves & Neves, 2011), para além de que é rica em citações teóricas e empíricas.

Quinn & Cameron (1983) incrementaram o Modelo dos Valores Contrastantes com a finalidade de clarificar o conceito da eficácia. Para tal foi efetuado um estudo exploratório. Dos resultados obtidos foram identificados os fatores de eficácia organizacional em torno de dois eixos: o eixo horizontal remete para orientação interna *versus* externa, e o eixo vertical para a flexibilidade *versus* controlo (Gonçalves & Neves, 2011).

A orientação interna coloca a ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos e na manutenção de um ambiente de trabalho estável e cooperante, ao passo que a orientação externa enfatiza o desempenhar das atividades para crescer e adquirir recursos (Gonçalves & Neves, 2011).

A orientação para a flexibilidade dá ênfase à importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade organizacional, ao passo que o fator controlo acentua a necessidade de hierarquia e medidas de controlo (Gonçalves & Neves, 2011).

Neves & Jesuíno (1994) defendem que da combinação destes eixos resultam quatro quadrantes: o modelo das relações humanas; o modelo dos sistemas abertos; o modelo dos processos internos e o modelo dos objetivos racionais (Gonçalves, & Neves, 2011).

O modelo das relações humanas enfatiza a motivação dos indivíduos e a descentralização das decisões; o modelo dos sistemas abertos tem como principal finalidade a adaptação às necessidades externas; o modelo dos processos internos preconiza como principal finalidade a integração; e o modelo dos objetivos racionais tem como objetivo fundamental o alcance dos objetivos definidos (Gonçalves & Neves, 2011).

Cada um desses modelos é associado a um tipo cultural, ou seja, um conjunto de valores, ou pressupostos de base, que constituem a essência da cultura. Esses tipos de cultura organizacional são, respetivamente: a cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos (Gonçalves & Neves, 2011).

Estas culturas não são estanques, ou seja, nenhuma organização se caracteriza por apenas um tipo de cultura, mas pela sua coexistência, embora com ênfases diferentes (Gonçalves & Neves, 2011).

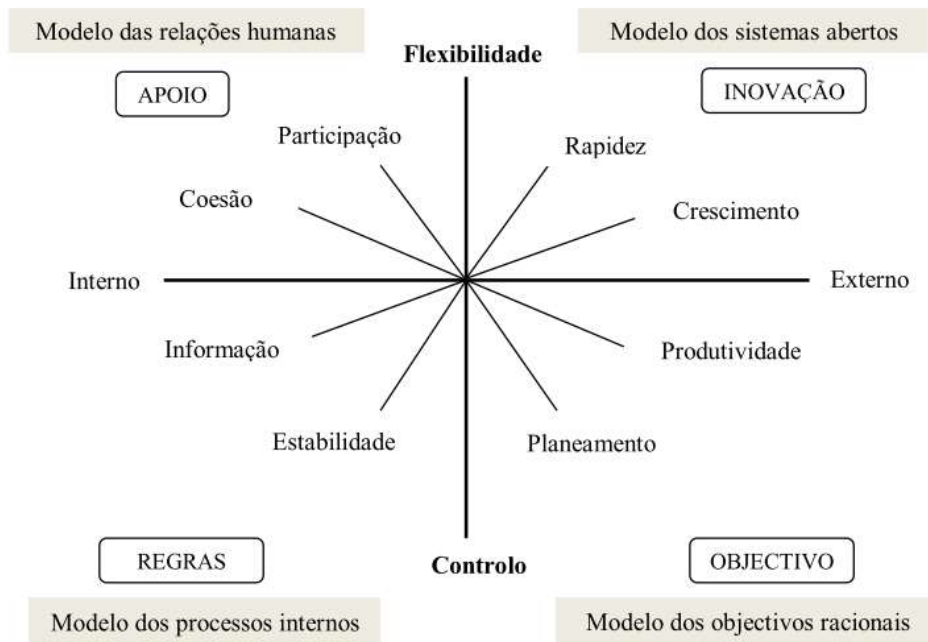


Figura 1 - Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (in Henriques & Neves, 2009, p. 47). Elaborado a 14.12.2020.

Cultura de apoio

Incluído no modelo das relações humanas, caracterizada pelas dimensões de flexibilidade e interno da organização, constituindo o seu principal objetivo a criação e a manutenção da coesão (meios) e empenho dos indivíduos na organização (os fins) - Henriques & Neves, (2009).

A participação, a confiança, o sentimento de pertença, são os principais valores da motivação. A gestão estimula a participação e apoia o aperfeiçoamento dos indivíduos. A

eficácia envolve o potencial humano e o envolvimento das pessoas (Henriques & Neves, 2009).

A tabela seguinte faz uma descrição das principais manifestações das culturas de apoio.

Manifestações da cultura de apoio						
Valores dominantes						
Participação	Flexibilidade, Descentralização de decisões	Coesão	Sentimento de pertença	Cooperação	Espírito de grupo	Bem-estar das pessoas
Tipo de organização						
Flexível			Voltada para si própria			
Liderança						
Fator de eficácia – O desenvolvimento dos RH e o aumento da motivação			A chefia direta está muitas vezes disponível para ouvir os trabalhadores			
A liderança tende a preocupar-se com o desenvolvimento dos RH			É importante o envolvimento dos trabalhadores			
Na justificação de faltas a chefia tem em consideração os problemas dos trabalhadores			O bem-estar das pessoas é fator crucial			
Descentralização de decisões			O supervisor dá apoio			
Motivação						
Fator crucial			Desenvolvimento de RH como fator de motivação			
Caraterísticas gerais das políticas de recursos humanos						
Existe um bom entendimento entre as pessoas			Privilegia-se o trabalho em equipa			
Há preocupação com os colegas de trabalho			Existe sentimento de pertença à organização			
As pessoas confiam umas nas outras			Sente-se flexibilidade na organização			
Existe entreajuda para resolver os problemas do trabalho			Existe espírito de coesão			
O recrutamento e a promoção privilegiam os candidatos internos			A política salarial tem por principal critério a definição do aumento de forma equitativa			
A formação é dirigida para aumentar a implicação			Existe confiança entre os elementos			
Ênfase na formação			Recurso à contratação coletiva.			

Tabela 1 – Caraterísticas da Cultura de apoio – Elaboração própria, com base no enquadramento teórico do trabalho de investigação de Goncalves & Neves, 2011, a 6.11.2019.

Cultura de regras

É a mais tradicional de todas as culturas. É característico das organizações burocráticas (Neves, 2010).

A cultura de regras/burocracia inclui-se no modelo dos processos internos. É caracterizada pelas dimensões controlo e interno, constituindo o respeito pelas regras. A ordem ou a hierarquia são valores que a racionalidade de procedimentos e a formalização pretendem favorecer (Henriques & Neves, 2009).

Manifestações da cultura de regras							
Valores dominantes							
Formalização	Previsibilidade	Uniformização	Centralização	Ordem	Hierarquia	Sistemas de informação	Controlo
Tipo de organização							
Pouco flexível				Ego-centrada			
Liderança							
Conservadora, assegura a estabilidade Monitoriza e coordena as equipas				Centraliza decisões			
Estilo de comunicação							
Existe uma grande formalização por escrito				Todos os acordos/negociação são passados a escrito			
Motivação							
Ordem, segurança como fator de motivação							
Caraterísticas gerais das políticas de recursos humanos							
As pessoas são estimuladas a cumprir regras				Definem-se regras para a utilização de recursos			
Existe uma tendência para existir regras e instruções formais e escritas				Organização burocrática			
As tarefas de cada um estão definidas por escrito				Existem muitas normas de funcionamento			
Ênfase na segurança de procedimentos				Existem muitas normas de segurança			
Incute-se respeito e uma grande consideração pelas chefias (distanciamento)				Privilegia-se a uniformização de procedimentos			
Tradicionalismo e vinculação à negociação contratual: os recrutamentos são feitos com base em concursos e procedimentos rígidos e estandardizados				A política salarial é baseada no aumento geral			
A promoção é baseada na antiguidade				A formação é dirigida à aquisição de competências técnicas e específicas			
Negociação contratual							

Tabela 2 – Caraterísticas da Cultura de regras – Elaboração própria, com base no enquadramento teórico do trabalho de investigação de Goncalves & Neves, 2011, a 6.11.2019.

Cultura de objetivos

A cultura de objetivos/racional inclui-se no modelo dos objetivos racionais, é caracterizada pelas dimensões de controlo e externo. Nos valores que assumem mais expressão são o circuito informacional, os resultados / objetivos, os orçamentos e o planeamento estratégico. Atribui maior realce à produtividade e ao desempenho (Henriques & Neves, 2009).

Manifestações da cultura de objetivos	
Liderança	
Grande orientação para a tarefa	Com orientação para o alcance dos objetivos
Caraterísticas gerais das políticas de recursos humanos	
Motivação	
Gestão por objetivos como fator motivador	Competição como fator motivador
Desenvolvimento de recursos humanos	
A formação é orientada para fornecer as competências estritamente necessárias ao alcance dos objetivos	
Sistemas de recompensas	

Recompensas associadas ao desempenho	A política salarial baseia-se nos resultados
Estratégia	
Existe um grande planeamento	Os objetivos são divulgados a toda a organização
Foco na produtividade	Tem de se fazer o máximo possível com o mínimo de recursos
O foco é ser superior no mercado	Há muita preocupação em atingir resultados
Há elevados padrões de desempenho	
Avaliação de desempenho	
Conhecem-se plenamente as metas e objetivos a cumprir	
Recrutamento e seleção	
Procura-se definir exaustivamente o perfil de cada posto de trabalho para, em consequência, se recrutar o indivíduo com as características mais ajustadas e se poder tirar rentabilidade imediata do trabalho do mesmo	
Gestão de carreira	
A promoção tem por critério principal os resultados e a rotação de pessoas é por vezes elevada, pois a fidelização não é objetivo	
Outras características	
Tem de se fazer muita coisa e bem	
Os colegas pressionam-se mutuamente no sentido de aumentar a qualidade do desempenho	
As práticas de gestão são todas dirigidas para maximizar a eficácia, no sentido de alcançar a competitividade e os objetivos	

Tabela 3 – Características da Cultura de objetivos – Elaboração própria, com base no enquadramento teórico do trabalho de investigação de Goncalves & Neves, 2011, a 6.11.2019.

Cultura de inovação

A cultura da inovação pertence ao modelo dos sistemas abertos, valoriza a flexibilidade e a mudança, centraliza-se na adaptação da organização às exigências da vertente externa (meios). Dominam o crescimento, a obtenção de recursos, a criatividade e a capacidade de integração (fins). A flexibilidade e rapidez de resposta estabelecem os meios pelos quais se caracterizam os fins (Henriques & Neves, 2009).

As organizações com esta tipologia de cultura são normalmente orientadas para o mercado e para o desenvolvimento de novos produtos (Henriques & Neves, 2009).

Manifestações da cultura de inovação	
Liderança	
Com visão estratégica	Tomam-se decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados
Legitima-se pela capacidade de correr riscos	
Valores	
Adaptação	
Estilo de comunicação	
Existe abertura à crítica	Aceitam-se opiniões diferentes
Caraterísticas gerais das políticas de recursos humanos	
Motivação	
Possibilidade de inovar como fator de motivação	Desafio como fator de motivação

Desenvolvimento de recursos humanos	
Grande investimento na formação	A formação é concentrada no desenvolvimento dos potenciais que sejam necessários ao crescimento da atividade.
Sistemas de recompensas	
A política salarial privilegia os resultados e o potencial individual	
Estratégia	
Assumem-se riscos	
Necessária adaptação às circunstâncias	Procura-se ser pioneiro em relação às outras organizações
Avaliação de desempenho	
Privilegia os resultados e o potencial individual	
Gestão de carreira	
A progressão na carreira é rápida e tem por base o desempenho individual	
Outras características	
Existe variedade de tarefas	Estimula-se a criatividade
Orientada para o exterior	Práticas de gestão de recursos humanos, muito flexíveis nas suas definições e aplicações com vista à adaptabilidade e ao crescimento

Tabela 4 – Características da Cultura de inovação – Elaboração própria, com base no enquadramento teórico do trabalho de investigação de Goncalves & Neves, 2011, a 6.11.2019.

1.4.2. O Modelo de Deshpandé, Farley & Webster

O Modelo de Deshpandé *et al* (1993) foca-se no processamento da informação de gestão e da organização enquanto um sistema de conhecimento (Sousa, Sousa, & Soares, 2011).

Estas tipologias apresentam-se sob a forma de quadrantes, que seguem dois eixos: processos (organicista para mecanicista) e orientação (interna para externa):



Figura 2 - Modelo de Deshpandé *et al* (1993; in Sousa & Soares, 2011, p. 27). Elaborado a 20.07.2020.

Cada quadrante corresponde a uma tipologia de organização:

- A Cultura de Clã coloca ênfase na coesão, lealdade, tradição, trabalho de equipa, participação e satisfação, sendo estes valores mais importantes do que os próprios objetivos financeiros e de quota de mercado;
- A Cultura de Adaptação (Adhocrática) atribui maior importância ao empreendedorismo, criatividade, flexibilidade, tolerância e inovação;
- A Cultura Burocrática (Hierárquica) coloca ênfase nas regras e regulamentos, previsões; as operações são realizadas sob controlo;
- A Cultura de Realização (ou de Mercado) enfatiza a vantagem competitiva e o alcançar de objetivos, sendo as operações regidas pelos mecanismos do mercado no qual se procura a superioridade (Sousa, Sousa, & Soares, 2011).

Este Modelo tem bastantes semelhanças com o Modelo dos Valores Contrastantes.

1.4.3. Modelo *Competing Values* de Denison & Spreitzer

Outro modelo relevante é o *Competing Values Framework* de Denison & Spreitzer (1991), que apresenta dois eixos: flexibilidade *versus* controlo e orientação interna *versus* externa, dos quais resultam quatro quadrantes de dimensões culturais:



Figura 3 - Modelo *Competing Values Framework* de Denison e Spreitzer (1991; in Sousa & Soares, 2011, p. 28). Elaborado a 20.07.2020

- A Cultura Hierárquica tem como valores base a centralização, controlo, estabilidade, planeamento;

- A Cultura Racional coloca ênfase na focalização na tarefa, eficiência, eficácia, objetividade;
- A Cultura de Desenvolvimento atribui importância à flexibilidade, desenvolvimento, inovação, criatividade;
- A Cultura de Grupo privilegia o trabalho em equipa, participação, responsabilização, coesão (Sousa *et al.*, 2011).

1.5. Consequentes da cultura organizacional

No que diz respeito à cultura enquanto preditor, a investigação tem sido focada nas consequências organizacionais em termos da relação entre o indivíduo e a organização, bem como seus comportamentos e atitudes.

1.5.1. Impacto no desempenho organizacional

A literatura que correlaciona a cultura com o desempenho tem encontrado resultados dispares.

Elaborámos, no entanto, um resumo de alguns estudos e respetivas conclusões.

Santos (1998); Yeung, Brockbank & Ulrich (1991) e Cameron & Freeman (1990) em estudos sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro, concluíram que as empresas com culturas mais equilibradas, tinham melhor desempenho financeiro. O motivo apresentado é que a ênfase exagerada em alguma das formas de cultura, levando a organização a ignorar as outras, gera o desequilíbrio entre os seus atributos, o que vai conduzi-la a zonas negativas, decorrentes dos valores e premissas adotadas em excesso.

Santos (1998) e Gordon & DiTomaso (1992), analisando o impacto da cultura no desempenho organizacional, em num estudo que incidiu sobre empresas do setor têxtil, e outro em companhias de seguros, respetivamente, concluíram que as culturas fortes, aquelas onde os valores organizacionais são partilhados e apoiados pelos membros, têm um impacto positivo no desempenho organizacional.

Verificámos que é comum os investigadores recorrerem às tipologias de cultura organizacional, no sentido de perceber se determinados tipos de cultura estão associados ao desempenho organizacional.

Num estudo sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro, de Araújo, Nunes & Ferreira (2016), em empresas portuguesas, concluiu-se que existe uma correlação positiva fraca entre o resultado líquido ajustado e a cultura de mercado.

Parente, Luca, Lima & Carvalho (2018) num estudo entre 141 empresas norte americanas cotadas em bolsa, concluíram que a cultura clã e a hierárquica influenciam, respetivamente, de forma positiva e negativa o desempenho financeiro.

Conclusões semelhantes teve Han (2012), num estudo que incidiu em 99 empresas sul coreanas, concluindo que nas organizações com cultura racional há uma correlação significativa e negativa com o desempenho financeiro, e nas culturas de Desenvolvimento e de grupo a correlação é positiva com o desempenho.

Ogbonna & Harris (2000), ao estudarem 322 empresas cotadas em bolsa do Reino Unido, concluíram que a cultura de apoio e de inovação influenciam significativa e positivamente o desempenho, mas a cultura de regras e objetivos não apresentaram relação estatística significativa com o desempenho.

Da análise da literatura, conclui-se que, maioritariamente, as culturas que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional, são as de apoio, e de inovação.

1.5.2. Impacto nas práticas de gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos é diferente consoante o tipo de cultura organizacional (Gonçalves & Neves, 2011).

Neves (2011) refere a forma como a cultura organizacional pode influenciar as principais áreas de atuação da gestão de recursos humanos, e dá alguns exemplos, como - a definição de filosofias e gestão de espaços físicos, programação de variados rituais, cerimónias e normas de funcionamento organizacional.

Neves (2011) menciona ainda a forma como a tipologia cultural pode influenciar o desenvolvimento das práticas de GRH.

No caso da cultura de inovação, há maior foco no desenvolvimento (formação), e a política salarial privilegia os resultados; - a cultura de objetivos está associada à competitividade e atribuição de recompensas, e a seleção é feita com base no candidato com as características que possam dar rentabilidade imediata; - a cultura de regras dá mais ênfase à gestão administrativa dos recursos humanos, aos processos

rígidos no recrutamento, e a uma política salarial estandardizada; - a cultura de apoio privilegia o recrutamento interno, e a formação como forma de aumentar a implicação e grau de participação nas decisões da organização, e a avaliação de desempenho é orientada para o trabalho em equipa, como forma de fortalecer a cooperação (Neves, 2010).

Não é só a cultura organizacional que interfere com as práticas de GRH, mas o inverso também acontece. Por isso, é essencial que exista congruência entre ambas. Assim, os gestores devem procurar criar e manter práticas que reforcem os valores e objetivos organizacionais. A manutenção da congruência dessas práticas com os valores organizacionais promovem a coesão, e um melhor controlo (Neves, 2010).

1.5.3. Impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores

A maioria dos estudos que analisam o impacto da cultura organizacional sobre o comportamento dos colaboradores, foca-se nas consequências para a satisfação no trabalho, saúde e bem-estar dos trabalhadores e clima.

Ao nível da satisfação do trabalho verificámos, pela análise da literatura, que as culturas orientadas para a coesão dos colaboradores, envolvimento dos recursos humanos (tipologias de clã ou apoio) são associadas a maiores índices de satisfação no trabalho (Brandão & Júnior, 2011; Queimado, Santos, Oliveira, Santos, 2019; Gonçalves & Neves, 2011; Acar & Acar, 2014; Sena, 2000; Pepe, Sousa, & Gonçalves, 2017), e melhor clima (Rocha, Pelogio & Añez, 2013).

Quinn & Spreitzer (1991) concluíram que culturas com maior ênfase no grupo, ou relações humanas, ou inovação, reportam maior satisfação com o trabalho. No mesmo estudo concluíram que colaboradores de culturas com ênfase predominante nas regras, reportam menos satisfação com o trabalho, vida e bem-estar físico (Gonçalves & Neves, 2011).

A cultura de mercado (objetivos) e hierarquia (regras) estão mais relacionadas com a baixa satisfação no trabalho (Queirós, 2019), ou noutros casos não têm associação com a satisfação no trabalho (Santos & Sustelo, 2009).

Apesar de ser um tema controverso, que as culturas de regras geram satisfação no trabalho, há organizações orientadas para a tipologia de regras, onde se consta uma correlação positiva com a satisfação no trabalho e bem estar, como é o caso do estudo de Gonçalves & Neves (2011) e de Diniz & Sousa (2012), ambos estudos sobre organizações da

Administração Pública. Estes autores concluíram que em algumas organizações, faz sentido uma cultura assente em valores como formalização, hierarquia e sistemas de informação e controlo, pois geram segurança nas decisões e ordem.

A cultura de objetivos, como apresenta como principais valores o alcance de objetivos e a capacidade de competir, está associada a uma pior atmosfera de grupo. Por sua vez, a cultura de regras influencia positivamente a atmosfera de grupo/clima, uma vez que ao estar tudo bem definido e estruturado, as relações interpessoais podem tornar-se mais estáveis e previsíveis (Santos & Gonçalves, 2011).

Constatámos que as tipologias que mais influenciam positivamente o clima organizacional são a cultura clã (apoio) e a cultura de inovação. Isto talvez se deva ao fato de que a cultura clã incentiva o trabalho em grupo, os programas de envolvimento dos colaboradores e o comprometimento, além de enfatizar valores como coesão, moral, participação e abertura, gerando segurança. Da mesma forma, a cultura de inovação incentiva o trabalho dinâmico, empreendedor e criativo, encoraja a liberdade e iniciativa individual, promove um ambiente de trabalho em que os erros são tolerados (Rocha, Pelógio & Añez, 2013).

Em relação ao impacto no bem-estar, Quinn (1988) e Quinn & Spreitzer (1991) sugerem que o equilíbrio entre os valores organizacionais contrastantes é importante para o bem-estar individual. Reforçando que a ênfase predominante em uma ou duas formas de cultura, podem conduzir a resultados menos positivos.

Pese embora as correlações entre bons resultados organizacionais, satisfação dos colaboradores e maior bem-estar e determinadas tipologias de organização, Neves (2000) defende que o equilíbrio dos valores culturais entre os quatro quadrantes indica que nenhuma orientação é melhor do que a outra, e que a gestão deverá atribuir uma maior importância ao desenvolvimento dos quadrantes menos desenvolvidos, com vista ao equilíbrio desejado.

2. Motivação

Uma das consequências de um indivíduo motivado para o trabalho é um bom desempenho. O bom desempenho pode ser explicado através do resultado de aptidão e motivação. A motivação determina o esforço despendido pelo indivíduo para obter tal resultado (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

O ciclo motivacional dá-se com o reconhecimento da necessidade. Essa necessidade é a discrepância entre a condição real e uma condição desejada. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, resultante do exterior ou proveniente do próprio organismo (Andrade, 2017).

A não realização do ciclo motivacional dá origem à frustração do indivíduo, podendo assumir atitudes como comportamento ilógico ou sem normalidade, agressividade pela insatisfação contida, nervosismo, insónias, distúrbios digestivos, falta de interesse pelas tarefas ou objetivos, passividade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, entre outros (Andrade, 2017).

No entanto, o facto de a necessidade não ser satisfeita não significa que o indivíduo ficará frustrado para sempre, pois a necessidade será transferida ou compensada. Daí a motivação ser um estado cíclico e constante na vida pessoal (Andrade, 2017).

2.1. Conceitos de motivação organizacional

Retirámos alguns conceitos de motivação em contexto de trabalho da literatura, que a seguir resumimos.

A motivação, no contexto organizacional, pode ser definida como o desejo de adotar elevados níveis de esforço em prol dos objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual (Neves, 2011; Batista, Vieira, Cardoso & Carvalho, 2005).

A teoria da expectativa de Vroom (1964) define motivação como a soma entre atratividade e o resultado da expectativa que o indivíduo prevê que vai acontecer, a força que este tem para se motivar, e o que a organização tem para oferecer (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Pernin referiu que a motivação é sinónimo de otimismo e querer vencer, e que o sentimento contrário ao de motivação é o stress (1983).

2.2. Teorias da motivação

Sabe-se que os indivíduos possuem necessidades e competências distintas, por isso não são motivados pelos mesmos motivos.

Na tentativa de compreender a motivação foram propostas várias teorias ao longo do século passado. Pode-se afirmar que as teorias da motivação se dividem em dois tipos: teorias do conteúdo e teorias de processo - classificação sugerida por Tribett & Rush (1984).

2.2.1. Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo analisam os fatores internos aos indivíduos, i.e., o que os faz agir. O pressuposto das teorias de conteúdo é que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

2.2.2. A hierarquia das necessidades de Maslow

Segundo Neves (2011), Maslow (1954) encara a motivação sob a forma de uma hierarquia de cinco necessidades, arrumadas segundo uma estrutura de prioridades existenciais para o indivíduo:

Necessidades fisiológicas – consideradas como necessidades primárias, e de conservação pessoal, e englobam a necessidade de ar, alimento, água, etc.;

Necessidades de segurança – ainda dentro das necessidades primárias, implicam a auto-preservação através do evitamento da ameaça, do perigo e da privação;

Necessidades sociais – consideradas de secundárias, pois visam a identidade socio-individual;

Necessidades de autoestima – são necessidades secundárias, englobam a autoconfiança, o reconhecimento, e apreciação, estatuto e atenção;

Necessidades de autorrealização – implicam a competência, a concretização do potencial individual, e o crescimento.

O que está subjacente nesta teoria é que uma necessidade só é motivadora de comportamento enquanto não for satisfeita (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Maslow refere ainda que as pessoas se motivam mais pelos fatores primários do que pelos secundários (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Necessidades Humanas	Fatores motivacionais incluídos
Autorrealização	Gostar do que faz; resolutividade e compromisso com a população; crescimento profissional; reconhecimento
Autoestima	Autonomia; valorização
Pertença	Bom relacionamento multiprofissional; apoio do gestor
Segurança	Condições e ambiente de trabalho, carga horária, estabilidade, material de trabalho, localização geográfica
Sobrevivência	Remuneração, sobrevivência e qualidade de vida

Tabela 5 –Exemplos de fatores motivacionais em relação às Necessidades Humanas hierarquizadas por Maslow - Adaptado de Batista, Vieira, Cardoso, & Carvalho, 2005 – p. 89 – Elaborado a 27.07.2020.

2.2.3. Teoria dos fatores motivadores e higiênicos de Herzberg

A teoria proposta por Herzberg (1966) visou compreender as pessoas na situação de trabalho.

O método consistiu em pedir às pessoas que detalhassem as situações de grande satisfação e insatisfação no trabalho, tendo concluído que fatores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, aparecem consistentemente relacionados com satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos ao indivíduo (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Por outro lado, os fatores que estavam associados a insatisfação no trabalho são fatores extrínsecos tais como: políticas da organização, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, remuneração, relações interpessoais (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Para este autor, os motivadores intrínsecos são os que são verdadeiramente motivadores, produzindo efeito duradouro na satisfação e aumento de produtividade, encontrando paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow. Quando são ótimos elevam substancialmente a satisfação, mas se são precários provocam ausência de satisfação. Por

sua vez, os motivadores extrínsecos apenas evitam a insatisfação no trabalho, e se forem precários geram insatisfação (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Para aumentar a motivação no trabalho, o autor sugere que a tarefa seja enriquecida, i.e., ampliada em termos de responsabilidade, de objetivos e de desafio (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Em suma, para Herzberg as condições ambientais, fatores higiênicos, geram satisfação, no entanto, não são suficientes para induzir um estado de motivação - de disposição ou vontade de trabalhar produtivamente. Para que ocorra este estado é preciso que o indivíduo goste de seu trabalho, que veja nele a possibilidade de exercitar as suas aptidões, de progressão e de realização profissional.

Então, é uma combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que compõe as forças que fazem funcionar o motor interno. Um sem o outro é ineficaz. Para que os fatores de motivação funcionem como tal é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos. Da mesma forma, para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio para o trabalhador.

Esta teoria sugere algumas importantes modificações no desenho do trabalho, com reflexos positivos para a satisfação e produtividade organizacional (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Fatores que levam à insatisfação (Higiênicos)	Fatores que levam à satisfação (Motivadores)
Políticas da organização	Crescimento
Condições do ambiente de trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança no emprego	Reconhecimento
Remuneração	Realização
	Envolvimento com a organização

Tabela 6 - Exemplos de fatores motivacionais e higiênicos - Teoria de Herzberg - Adaptado de Wikipédia – Elaborado a 27.07.2020.

2.2.4. Teoria das necessidades de McClelland

Segundo McClelland (1961) são três os impulsos que motivam as pessoas para o desempenho: A necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

A necessidade de realização define-se como o desejo de querer ser excelente e bem-sucedido em situações de competição. Os indivíduos com este perfil gostam de assumir responsabilidades, tendem a estabelecer objetivos exigentes, e assumir riscos calculados, valorizam o *feedback* relacionado com o seu desempenho. Os indivíduos com estas características costumam apresentar um bom desempenho em cargos desafiantes e complexos, e um mau desempenho em cargos de rotina e pouco competitivos (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

A necessidade de poder consiste no forte desejo de controlar o comportamento dos outros, sendo mais motivador, o estatuto, o prestígio, e a possibilidade de gerar influência nos outros, do que um desempenho eficaz (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

A necessidade de afiliação define-se pela vontade de ter amigos e ser aceite pelos outros. Os indivíduos com estas características preferem atividades cooperantes e pouco competitivas, e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de compreensão mútua (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Estes motivos alteram-se consoante a circunstância, mas são resistentes à mudança (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

2.2.5. Teorias de processo

As teorias de processo ao identificar e compreender como e que fatores resultam na motivação, conseguem explicar as diferenças entre pessoas no que toca a serem ou não motiváveis por determinados impulsos (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

A Teoria das Expectativas de Vroom, Teoria da Adaptação ao Trabalho e a Teoria da Tarefa Enriquecida procuram explicar o desenvolvimento da motivação numa lógica organizacional.

2.2.6. Teoria das Expectativas de Vroom

A teoria defende que a força da tendência para agir de uma determinada forma, depende da força da expectativa no resultado da sua atuação e no grau de atratividade do resultado (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Esta teoria decompõe a motivação em diferentes componentes:

- A atratividade ou importância que representa para o indivíduo o resultado que pode advir do trabalho;
- O grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado;
- A probabilidade que o indivíduo acredita que determinado esforço leva a um dado desempenho (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Os resultados esperados são os aspetos tangíveis ou intangíveis que a organização proporciona ao trabalhador como contrapartida do seu trabalho. Estes podem ser positivos ou negativos. Os positivos são a remuneração, promoções, tempo de férias, segurança do vínculo, bom relacionamento, oportunidades de realização, entre outros. Os negativos poderão ser fadiga, frustração, ansiedade, ameaça, supervisão autocrática, etc. (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

O grau de atratividade que o resultado representa para o indivíduo. Se o resultado esperado for positivo, i.e., gerar satisfação, este esforçar-se-á para o atingir, se não for, poderá até evitar atingi-lo (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Em suma, esta teoria defende que quanto maior o esforço melhor o desempenho, e quanto mais atrativo o resultado, mais o indivíduo se esforçará (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Esta teoria foi alvo de estudos empíricos e reúne consenso na predição em termos motivacionais de indivíduos com maior locus de controlo interno (Ferreira, Neves & Caetano, 2011), uma vez que estes assumem proatividade para conseguir realizar os objetivos a que se propõem.

É um grande contributo para a construção de programas motivacionais, uma vez que chama a atenção para a importância de o resultado ter elevado grau de atratividade para motivar o indivíduo (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

2.2.7. Teoria da Tarefa Enriquecida

Esta teoria é resultado de um conjunto de estudos empíricos que demonstraram que o conteúdo do trabalho afeta os sentimentos de autoestima e de competência dos indivíduos (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Uma baixa recompensa intrínseca é sentida no exercício de atividades simples, rotineiras, e altamente padronizadas (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

De acordo com Lawler (1994), as pessoas que possuem tarefas enriquecidas percebem uma importante relação entre fazer bem o trabalho e um sentimento de desenvolvimento pessoal, autoeficácia e competência (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Esta lógica despertou o interesse dos investigadores, na década de 1950, para a importância de se pensar o conteúdo do trabalho, de modo a que este seja mais complexo, desafiador e interessante. Tal pode ser feito se se acrescentar mais do que uma tarefa à atividade do indivíduo, e/ou dar-lhe maior autonomia (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Ao nível de grupo, Neves (2011) recomenda às organizações que o desenho de trabalho proporcione tarefas de interligação, rotação ou proximidade física onde exista uma interdependência entre os vários postos, possibilitar a definição de metas e *feedback* sobre os resultados, e execução de tarefas enriquecidas com utilidade social.

Hackman & Oldham (1976) definiram as características do trabalho motivador: variedade de tarefas, identidade e significado da tarefa, autonomia e *feedback* (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

2.2.8. Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham

O modelo proposto por Hackman & Oldham (1976) deriva de um estudo anterior realizado por Hackman & Lawler (1971), onde neste é acrescentada mais uma dimensão associada às características do trabalho. No estudo anterior, foi realizado um levantamento das características do trabalho, de forma a compreender as condições que motivam os trabalhadores.

Para estes autores, os indivíduos tendem a apresentar uma satisfação pessoal significativa quando vivenciam no trabalho elevados índices de variedade, autonomia, identidade da tarefa, significado da tarefa e *feedback*. Esses cinco fatores foram denominados de Dimensões Essenciais do Trabalho:

– Variedade da Tarefa - o quanto uma função requer variedade de atividades na execução do trabalho, utilização de diferentes habilidades e talentos do trabalhador;

- Identidade da Tarefa - o quanto é exigido que os trabalhadores realizem atividades completas, isto é, atividades que possuem um início e um fim;
- Significado da Tarefa - o quanto o resultado do trabalho tem impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas;
- Autonomia - o quanto um trabalho fornece liberdade, independência e privacidade, de forma que o trabalhador possa programar o seu trabalho e determinar os procedimentos para realizá-lo;
- *Feedback* - grau com o qual a execução das atividades proporciona ao trabalhador o recebimento de informações precisas e claras sobre o seu desempenho no trabalho.

2.3. Motivação e satisfação

Os conceitos de motivação e satisfação estão interligados, no entanto não são o mesmo fenómeno. Existem inclusive alguns investigadores que utilizam as teorias de motivação para explicar o conceito de satisfação profissional.

Em termos simples, a satisfação ou insatisfação fazem parte do ciclo motivacional (imagem n.º 1) e são sentimentos originados pela avaliação do que o trabalhador recebe em relação às condições de trabalho, ao passo que motivação se refere ao estado em que o trabalhador se sente com disposição para ter um bom desempenho ao serviço da organização.

Segundo Chiavenato (2005) o conceito de satisfação é entendido como o resultado da motivação. Ou seja, há satisfação profissional se o que se espera obter, comparativamente ao que se obtém no local de trabalho é considerado adequado, tendo em conta o esforço, e em comparação com os outros.

Se pelo contrário existir considerável diferença entre o que o profissional obtém (resultados ou recompensas) e o que esperaria obter (expectativas), ocorre a insatisfação e conseqüente desmotivação, que poderá privar o profissional da vontade de querer desempenhar novas tarefas.

Na sua essência, será a percepção da pessoa relativamente aquilo que o trabalho lhe dá em retorno (sucesso, dinheiro, segurança, amizades, prestígio, autonomia laboral, oportunidades, reconhecimento, construção de carreira, entre outros) como sendo justo ou

estando de acordo com aquilo que esperava obter, comparativamente a outros em situação idêntica e em função do investimento efetuado.



Figura IV - Ciclo Motivacional. Fonte: Mendonça (2018). Acedido a 06.08.2020. <https://slideplayer.com.br/slide/13403123/>

Para Herzberg, para que os fatores de motivação funcionem é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos (condições de trabalho). Da mesma forma, para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio para o trabalhador.

2.4. O que motiva os profissionais de saúde

De modo a compreender o que mais motiva os profissionais de saúde fez-se uma análise às principais conclusões de trabalhos de investigação centrados na motivação destes profissionais.

Num estudo sobre fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro, de Batista, Vieira, Cardoso & Carvalho (2005), percebeu-se que os fatores que motivam o enfermeiro a permanecer na profissão são: a realização profissional por fazerem o que gostam; o preenchimento da vida com atos significativos para si e para os outros; o poder de resolutividade que confere a proximidade com a população; valorização do serviço; e a possibilidade de obter crescimento profissional.

Antunes & Santanna (1996) referem que os enfermeiros se encontram mais motivados com a presença de estímulos e desafios no trabalho, a exigência de responsabilidade no trabalho e oportunidade de crescimento profissional e progresso no serviço.

Vidal & Vidal (2015) através de entrevistas que fizeram a profissionais de saúde, concluíram que, na sua generalidade, o que referiram que mais os motivava era: - gostar do que fazem, poderem ajudar outros; autonomia; bom relacionamento entre colegas e chefias; os valores das chefias; meios e materiais suficientes; receberem elogios; receberem formação continuada e valorização profissional.

Peiró & Salvador (1993) defendem que o que desmotiva os profissionais de saúde são fatores como: - a falta de prestígio e influência nas decisões de trabalho; a atribuição de trabalho demasiado leve, simples, aborrecido se o colaborador tiver mais habilidades; a falta de controlo sobre o próprio trabalho (planificação e determinação dos procedimentos a utilizar); o excessivo ou insuficiente progresso e mudanças repentinas indesejadas.

Wehbe & Galvão (2005) referem alguns fatores geradores de insatisfação, e que conduzem à desmotivação do pessoal de saúde, tais como: - o sentimento de conflito entre a equipa, gerando falta de companheirismo e falhas de comunicação, provado pela incapacidade que alguns membros têm para trabalhar em equipa.

Estes autores referem que os líderes devem melhorar o relacionamento interpessoal com os subordinados, a comunicação e organização do trabalho de modo a evitar a desmotivação/insatisfação.

Em suma, analisando os resultados da pesquisa empírica, o que motiva os colaboradores da área da saúde são aspetos como: poderem executar tarefas enriquecedoras; o reconhecimento dentro do contexto social; o preenchimento da vida com atos significativos para si e para os outros; oportunidade de crescimento profissional e progresso. Como fatores que geram satisfação: um bom relacionamento com os colegas.

Parte II – Metodologia

3. Objetivos e Métodos

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos da investigação. Assim, proceder-se-á à descrição de forma sistematizada da metodologia utilizada, nomeadamente, objetivos do estudo, hipóteses, a descrição do procedimento e instrumentos para a recolha de informação.

3.1. Resumo e Objetivos Gerais

Este estudo gira em torno de três temas principais: a cultura organizacional, satisfação e motivação no trabalho.

Uma das motivações para a realização desta investigação foi o escasso número de trabalhos anteriores que relacionem a cultura organizacional com a motivação profissional.

Os objetivos gerais consistem na análise das práticas de cultura organizacional das organizações hospitalares e a sua influência na motivação e satisfação no trabalho da população em estudo, bem como uma análise de quais os fatores de satisfação e motivação que estes identificam na organização.

A amostra de inquiridos é composta por colaboradores de 5 organizações hospitalares, de diversas categorias profissionais, no total de 226 indivíduos.

O estudo segue uma abordagem quantitativa na ótica de vários estudos de caso, sendo o principal instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário, que serviu para obter a perceção dos colaboradores sobre as dimensões em análise: orientação cultural - que valores e práticas tem a organização, e que fatores de satisfação e motivação identificam na organização para a qual trabalham.

3.1.1. Objetivos específicos

Por último, é intuito do estudo, a avaliação de como elementos de organizações e categorias profissionais diferentes influenciam a perceção de cultura organizacional.

A identificação dos fatores organizacionais que contribuem para a motivação e satisfação profissional, quer geral quer por categorias sociodemográficas (entre géneros, organizações, faixas etárias, e categorias diferentes).

3.2. Perguntas de investigação

1. Como é a cultura organizacional das organizações em estudo?
2. Qual o grau de satisfação dos colaboradores das organizações?
3. Qual o grau de motivação dos colaboradores? Que fatores organizacionais existem e que são motivadores?
4. De que modo a perceção da cultura organizacional da organização influencia a motivação no trabalho?
5. De que modo a perceção da cultura organizacional da organização influencia a satisfação no trabalho?

3.3. Hipóteses de investigação

De modo a responder às perguntas de partida foram operacionalizadas as seguintes hipóteses de investigação:

- H1 - Quais as principais práticas de cultura organizacional das organizações em estudo?
- H2 – Os colaboradores estão satisfeitos com a autonomia e poder que têm na organização.
- H3 – Os colaboradores sentem-se realizados profissionalmente.
- H4 – Os colaboradores estão satisfeitos com o relacionamento profissional/utente e equipa.
- H5 – Os colaboradores estão satisfeitos com as condições de trabalho e saúde.
- H6 – Os colaboradores estão satisfeitos com a remuneração auferida na organização.
- H7 – Os colaboradores estão satisfeitos com a segurança, estabilidade no emprego.
- H8 – Os colaboradores estão satisfeitos com o *status* e prestígio que detêm na organização.
- H9 - Os colaboradores da organização sentem-se, de modo geral, satisfeitos por trabalhar na organização.
- H10 -Os colaboradores da organização sentem maior motivação com a organização do trabalho.

H11 - Os colaboradores da organização sentem maior motivação através da possibilidade de desenvolvimento de responsabilidades e poder.

H12 - Os colaboradores da organização sentem maior motivação para cumprimento de metas/ objetivos.

H13 - Os colaboradores da organização sentem-se envolvidos com a organização.

H14 - Quais as práticas organizacionais que estão mais associadas ao nível de satisfação dos colaboradores?

H15 - De que modo as práticas de cultura organizacional do hospital influenciam a motivação no trabalho?

3.4. Procedimento

O estudo empírico deu início com o envio dos pedidos de estudo ao Conselho de Administração de várias organizações de cuidados de saúde do SNS. O processo de preenchimento e envio da documentação necessária decorreu no mês de fevereiro de 2020.

Uma vez que um dos objetivos seria caracterizar a cultura da organização, e satisfação e motivação dos colaboradores, foi solicitada a divulgação do inquérito disponível online, por email institucional, ao maior número de colaboradores.

Nos meses seguintes, de fevereiro a agosto, algumas organizações foram solicitando informação sobre o estudo, ou dando parecer sobre a realização do mesmo, e cada organização, em momentos diferentes, foi dado o início de divulgação dos inquéritos.

Foram submetidos pedidos de estudo a doze organizações, no entanto, até à data de finalização da recolha de respostas, foram cinco as entidades que concordaram participar.

Algumas organizações autorizaram o estudo, no entanto não o divulgaram, tendo sido necessário contactar os colaboradores através de redes sociais.

As organizações que divulgaram os inquéritos internamente foram o Hospital Psiquiátrico de Lisboa, o Hospital Garcia de Orta, a Unidade Local de Saúde da Guarda em vários dos seus serviços (hospitais e centros de saúde), e o Centro Hospitalar Universitário do Algarve. As respostas do Centro Hospital do Oeste foram obtidas, na íntegra, através do contacto com os colaboradores através da rede social Facebook, uma vez que foi autorizado mas não foi divulgado internamente.

Dada a lenta evolução do número de respostas, e tendo em conta a forte componente quantitativa da investigação, foi solicitado simultaneamente a resposta ao questionário, através da rede social Facebook, a um grande número de colaboradores pertencentes às organizações que anteriormente autorizaram o estudo.

De fevereiro a agosto de 2020 foram recebidas 227 respostas aos questionários das organizações acima descritas.

Foi excluída uma resposta ao questionário pois as respostas que o inquirido deu se situaram todas num dos valores extremos da escala, tendo sido aceites 226 respostas.

A opinião que ficou sobre a forma como decorreu a submissão dos pedidos de estudo aos hospitais, nomeadamente a demora a tratar dos pedidos, a falta de resposta da maioria dos responsáveis dos hospitais, e o facto de nem todas as organizações terem divulgado o inquérito, é que os temas sobre gestão de recursos humanos têm pouco interesse. A baixa taxa de adesão dos colaboradores também nos fez parecer que, ou existe um desinteresse pela área da gestão de recursos humanos, ou os colaboradores não se sentem à vontade para expor os pontos de vista sobre as práticas de gestão de recursos humanos da organização.

O processo de recolha de dados decorreu durante a fase de implementação de medidas extremas no país em relação à contenção do COVID 19, o que certamente condicionou a resposta das organizações quer aos pedidos de estudo, bem como taxa de resposta.

3.5. População e amostra do estudo

Os hospitais que foram objeto do estudo de caso são unidades da rede pública de cuidados de saúde.

Participaram neste estudo 226 colaboradores de cinco organizações de cuidados de saúde do SNS, nomeadamente hospitais e centros de saúde. A maioria dos respondentes posicionou as suas respostas em relação ao hospital onde trabalham, embora, no caso da Unidade Local de Saúde da Guarda, alguns dos respondentes pertençam a um centro de saúde.

O número de inquiridos é manifestamente baixo para a população em estudo, conforme é possível verificar na tabela seguinte. O Hospital Garcia de Orta, no final de 2018, totalizava 2814 colaboradores; o Centro Hospitalar do Oeste, 1673 colaboradores (ano 2018). O Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa totalizava 663 colaboradores (ano 2018); a Unidade Local

de Saúde da Guarda 1977 colaboradores (ano 2017), e por fim, o Centro Hospitalar Universitário do Algarve 4359 colaboradores (ano 2017).

Na tabela seguinte pode ser observada as características sociodemográficas da amostra em estudo.

Organizações	Frequência	Percentagem (N=226)	Percentagem em relação à população de cada organização
Hospital Garcia de Orta	42	18.58 %	1.49 %
Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa	31	13.71 %	4.67 %
Unidade Local de Saúde da Guarda	73	33.30 %	3.69 %
Centro Hospitalar do Oeste	24	10.61 %	1.43 %
Centro Hospitalar Universitário do Algarve	56	24.77 %	1.23 %
Total	226	100.00 %	2.01 %
Género	Frequência	Percentagem (N=226)	
Feminino	157	69.46 %	
Masculino	69	30.54 %	
Total	226	100.00 %	
Faixas etárias	Frequência	Percentagem (N=226)	
> 62	15	6.63 %	
18 a 28	18	7.96 %	
29 a 39	68	30.08 %	
40 a 50	68	30.08 %	
51 a 61	58	25.66 %	
Total	226	100.00 %	
Habilitações literárias	Frequência	Percentagem (N=226)	
9.º ano	1	0.44 %	
11.º ano/ 12.º ano	30	13.27 %	
Bacharelato/ Licenciatura	92	40.70 %	
Pós-Graduação/ Mestrado/ Doutoramento	103	45.57 %	
Total	226	100.00 %	
Antiguidade no hospital	Frequência	Percentagem (N=226)	
0 a 7 anos	71	31.41 %	
8 a 15 anos	41	18.14 %	
16 a 22 anos	53	23.45 %	
> 23 anos	60	26.54 %	
Total	226	100.00 %	
Categorias profissionais	Frequência	Percentagem (N=226)	
Auxiliar/ Assistente operacional	13	5.75 %	
Administrativo(a)/ Assistente técnico(a)	29	12.83 %	
Enfermeiro(a)	85	37.61 %	
Técnico(a) superior/ Tec. Superior de saúde	33	14.60 %	
Técnico(a) de diagnóstico ou terapêutica	17	7.52 %	
Médico(a)	47	20.79 %	
Administração /Direção	3	1.32 %	
Total	226	100.00 %	

Tabela 7 – Características sociodemográficas da amostra. Elaboração a 21.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

3.6. Fontes de informação

A vertente quantitativa traduziu-se na identificação das práticas e valores de cultura organizacional, satisfação e motivação no trabalho, através da concretização de um inquérito por questionário, dividido em três partes, cada uma dedicada a cada um destes conceitos.

3.6.1. Escalas utilizadas

Optou-se pela utilização de escalas previamente testadas noutros estudos. Nas três escalas foi utilizada uma escala tipo Likert, com cinco níveis de qualificação, tendo-se solicitado aos respondentes que atribuíssem, em cada item, um grau de concordância de 1 a 5 com o que acontecia na organização onde trabalham. As escalas encontram-se no capítulo Anexos.

Escala de Cultura Organizacional

Os motivos pela escolha desta escala foram: - o facto de não ser muito utilizada; - não reduzir a caracterização da organização a uma tipologia de cultura, e - ter sido adaptada ao contexto hospitalar.

A escala deriva da investigação de Maull, Brown & Cliffe (2001), e parte da abordagem de cultura organizacional de Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders (1990). Estes autores perspetivam as manifestações de cultura sob a forma de valores e práticas (rituais, heróis e símbolos).

Ao elaborar esta escala, um dos objetivos de Maull *et al* (2001) consistiu na elaboração de uma ferramenta de diagnóstico de cultura organizacional, através de uma avaliação de forças e fraquezas, para eventual intervenção. Este objetivo é semelhante ao do presente trabalho. Segundo Sousa & Soares (2011: 79), esta escala «permite um desenho cultural muito favorável à natureza única da organização» através da descrição dos seus valores e práticas.

Sousa & Soares (2011) efetuaram vários tipos de adaptações, tais como a reformulação de texto para adequação à terminologia do setor hospitalar, resultando numa escala de 95 itens, tendo sido a versão destes autores a utilizada.

Após o tratamento da escala, os autores optaram por efetuar inferência estatística sobre 60 itens da escala, pois os restantes revelaram baixo poder explicativo dos construtos a que pertenciam.

A escala utilizada nesta dissertação foi reduzida a 52 questões, respeitando os resultados do estudo de Sousa & Soares (2011). Os itens excluídos, em relação aos 60 utilizados no estudo de Sousa & Soares (2011), referiam concorrentes, não sendo adequado a organizações da Administração Pública, ou eram muito semelhantes a outros já inclusos no estudo.

A decisão de reduzir o questionário ao máximo foi para não o tornar demasiado extenso, pois os inquiridos teriam de responder em simultâneo a outras duas escalas: a escala de satisfação profissional e a de motivação.

A escala final de Sousa & Soares (2011) foi agrupada nas seguintes dimensões:

- Grau de inovação; - Grau de flexibilidade e planeamento; - Grau de orientação para a melhoria contínua; - Grau de orientação para o utente e competências; - Comunicação; - Grau de orientação para motivação e envolvimento.

Grau de inovação

Esta dimensão é composta por itens que medem: - o grau de encorajamento de novas ideias e formas de realizar; - se são proporcionados desafios interessantes aos colaboradores; - desenvolvimento de planos para o futuro; - preferência por novos desafios.

Grau de flexibilidade e planeamento

- Possibilidade de planeamento de reuniões; - adaptação às mudanças; - importância dos procedimentos; - facilidade de ajustamento a novos requisitos.

Grau de orientação para a melhoria contínua

- Grau de orientação para a excelência do serviço ao utente; - foco na melhoria contínua dos processos; - maior importância da qualidade ou da quantidade de serviço.

Grau de orientação para o utente e competências

- Nível de retenção dos colaboradores com elevado desempenho; - importância da divisão de papéis; - oportunidade de utilizar as suas competências; - a importância do desenvolvimento de competências para necessidades futuras; - ênfase nas necessidades dos utentes; - empenho em objetivos de longo prazo; - importância de ter utentes satisfeitos.

Comunicação

- Se são divulgados os êxitos que a organização alcança; se a comunicação é aberta; - forma de transmissão da informação negativa; - conhecimento dos procedimentos internos.

Motivação e envolvimento

- Grau de importância do pragmatismo; orgulho em trabalhar na organização; - equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal; - satisfação com funções; cooperação entre colaboradores; - preocupação de a resolução de problemas ser satisfatória para todos; - conhecimento dos objetivos; - grau de participação nas decisões mais importantes da organização.

Escala de Satisfação profissional

A escala utilizada foi escolhida como instrumento de recolha de dados, pela adaptação ao contexto das organizações de saúde.

A mesma foi concebida por Graça (1999) para ser utilizada periodicamente pelos profissionais que trabalham nos centros de saúde do SNS, enquanto instrumento de avaliação no âmbito do programa MoniQuOr.CS – Monitorização da Qualidade Organizacional dos Centros de Saúde.

De acordo com Graça (1999), os objetivos principais na elaboração desta escala consistiram nos seguintes:

- Conhecer a hierarquia dos fatores de motivação profissional do pessoal dos centros de saúde;
- Medir o grau de discrepância entre as suas expectativas e as recompensas, intrínsecas e extrínsecas, obtidas no exercício das suas funções;
- Elaborar e interpretar o perfil de satisfação profissional de cada profissional, de acordo com a sua estrutura motivacional, e características sociodemográficas;
- Utilizar a satisfação profissional como indicador de avaliação da qualidade organizacional do SNS, bem como instrumento imprescindível na formação contínua e no desenvolvimento pessoal dos profissionais de saúde.

A escala original, de Graça (1999), é composta por 42 itens e sete dimensões de satisfação profissional. A nossa escala é composta por 33 itens e as mesmas sete dimensões.

O critério de exclusão dos itens foi a inadequação de alguns itens à realidade de alguns colaboradores.

Graça (1999) estudou as seguintes dimensões de satisfação profissional:

- Autonomia e poder; - Realização profissional; - Relacionamento com a equipa; - Condições de trabalho e saúde; - Remuneração; - Segurança no emprego; - *Status* e prestígio.

Autonomia e poder

A dimensão Autonomia e Poder está associada a práticas organizacionais que conferem maior ou menor: - margem de autoridade; - supervisão do trabalho; - participação nas decisões; - autonomia na organização do trabalho.

Realização profissional

Os itens que compõem esta dimensão avaliam a perceção sobre: - oportunidade de desenvolvimento pessoal (formação); - execução de tarefas enriquecedoras; - possibilidade de usar conhecimentos e competências.

Relacionamento com a equipa

Tem o objetivo de avaliar os seguintes aspetos: - apoio por parte da chefia; - apoio por parte dos colegas; - espírito de equipa; - orgulho por trabalhar na equipa; - nível de relacionamento com outras instituições da comunidade.

Condições de trabalho e saúde

- Avalia o nível de disponibilidade de recursos, humanos e técnicos; - adequação dos equipamentos, parque de estacionamento e demais instalações; - proteção efetiva no domínio da segurança, higiene e saúde no trabalho; - quantidade de trabalho adequada.

Remuneração

- Perceção sobre se a remuneração é justa; - remuneração adequada ao desempenho.

Segurança no emprego

- Perceção sobre estabilidade em relação ao futuro profissional.

Status e prestígio

- Perceção sobre respeito e apreço manifestados pelos utentes e público em geral; - orgulho por trabalhar na organização; - autoestima pelas funções ou cargo; - consideração sentida por parte da gestão.

Escala de Motivação profissional

A escala de Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente (2006) foi escolhida como instrumento de recolha de dados pois a sua utilização é comum em estudos que visem aferir as condições de trabalho que interferem na motivação profissional, e é adaptada à população portuguesa.

O objetivo específico dos autores foi o desenvolvimento de uma escala que permitisse identificar várias dimensões de motivação associadas ao trabalho.

A escala integra 28 itens decorrentes de modelos teóricos da motivação, nomeadamente a teoria da organização do trabalho de Hackman & Oldham (1980); a teoria das necessidades aprendidas de David McClelland (1975, 1987, 1989), a teoria *Goal Setting* (Locke & Latham, 1990) e os processos de envolvimento organizacional de Allen & Meyer (1990).

Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente (2006) dividiram os fatores motivadores das organizações nas dimensões que foram igualmente adotadas para o presente estudo, e que são as seguintes: - Motivação com a organização do trabalho; - Motivação de realização e poder; - Motivação para o desempenho; - Envolvimento.

Motivação com a organização do trabalho

Hackman & Oldham (1980) partiram do pressuposto que a aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados afetam os estados psicológicos associados à motivação, pois permitem que se relacione o esforço com os resultados de trabalho, passando as tarefas a ter mais sentido.

Esta dimensão mede: - o aproveitamento das capacidades; - identidade e significado das tarefas; - adequação da remuneração ao desempenho; - o clima de cooperação entre colegas; - condições de trabalho; - *feedback* associado ao desempenho; - autonomia.

Motivação de realização e poder

O pressuposto desta teoria é que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho: - a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação (McClelland, 1989).

A necessidade de realização pode definir-se como um impulso de realização em direção a um conjunto de padrões, em que se insere o desejo de querer ser excelente e de ser bem-sucedido em situações de competição.

A necessidade de poder relaciona-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros.

A necessidade de afiliação consiste no desejo e vontade de ter amigos e ser aceito por outras pessoas.

Esta dimensão mede os seguintes aspetos: - perspectivas de carreira; - reconhecimento de terceiros; - possibilidade de crescimento; - necessidade de alcançar um cargo na organização.

Motivação para o desempenho

A *Goal Setting Theory* de Locke & Latham (1990) defende que se deve estabelecer objetivos e fixar um padrão ou meta orientadora para a ação.

Para Locke & Latham (1990) o estabelecimento de objetivos auxilia na perceção do progresso: as pessoas conseguem quantificar o que estão a evoluir. Esta técnica tem ainda impacto na autoeficácia e autoavaliação, pois permite a comparação da sua performance com os objetivos, e as autoavaliações positivas aumentam a motivação. No entanto, pode ainda acontecer o contrário, se a autoavaliação for negativa.

Esta dimensão mede os seguintes aspetos existentes na organização: - sentimento de reconhecimento social pelo trabalho realizado; - contributo da avaliação de desempenho; - possibilidade de desenvolver estratégias para alcançar as metas profissionais.

Envolvimento

Esta dimensão deriva do modelo teórico de Allen & Meyer (1990), que defendem que os colaboradores se sentem envolvidos com a organização se desenvolverem um forte comprometimento afetivo.

O comprometimento afetivo consiste na aceitação dos valores e objetivos da organização. Parte do princípio de que o colaborador está disposto a desenvolver um esforço considerável pela organização.

Os aspetos em análise são: - Identificação com a função; - sensação de estar motivado; - aceitação das tarefas; - sentir-se envolvido emocionalmente com a organização.

Estudo psicométrico da escala de cultura organizacional

Sensibilidade

De acordo com os valores de assimetria e curtose presentes na tabela n.º 8 para as seis dimensões do questionário, obtiveram-se valores próximos de 0.00, que podem ser associados a uma distribuição normal. Sendo assim, este instrumento possui uma boa capacidade para discriminar os sujeitos face às dimensões a avaliar.

Escala de Cultura organizacional	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Cultura Melhoria Contínua	3.09	0.82	-0.25	-0.40
Cultura Envolvimento	3.04	0.77	-0.29	-0.43
Cultura Comunicação	2.88	0.74	-0.14	-0.11
Cultura Utente	2.85	0.74	0.45	-0.65
Cultura Planeamento Flexibilidade	2.80	0.77	-0.16	-0.50
Cultura Inovação	2.65	0.85	0.00	-0.69

Tabela 8 - Análise de sensibilidade da escala de Cultura organizacional. Elaboração a 18.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Fidelidade

Foi verificada a correlação entre itens tendo-se decidido manter a totalidade dos itens com uma correlação mais elevada, uma vez que aparentemente o sentido da afirmação do item, não é o mesmo. No entanto, existem poucas correlações acima de $r=0.70$, $p < 0.01$ e não existem correlações iguais ou acima de $r=0.80$.

Após a decisão de manter todos os itens, obteve-se um indicador do grau de fidelidade de todos os itens através do método da consistência interna com recurso ao coeficiente Alpha de Cronbach (Tabela n.º 9). O valor obtido pelos 52 itens é de 0.97, pelo que se pode concluir que a escala possui consistência interna.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0.97	0.97	52

Tabela 9 - Análise de fidelidade da escala de cultura organizacional. Elaboração a 18.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Validade

Uma vez que a escala teve alterações face à escala original, nomeadamente a redução de itens, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória, de modo a testar a validade dos construtos da escala.

À semelhança do estudo de onde foram retirados os itens da escala, optou-se pela rotação oblíqua. Esta rotação foi escolhida pela convicção que os fatores não serão independentes e, desse modo, fará mais sentido do que uma rotação ortogonal (Tabachnick & Fidell 2001, cit. Sousa & Soares, 2011).

O índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica se a análise fatorial é adequada e se estão assegurados os pressupostos da mesma. Os resultados revelaram um valor de 0.95.

Teste de KMO e Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	0.95
<i>P value</i>	0.00

Tabela 10 – Teste de validade da escala de cultura organizacional. Elaboração a 18.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Pressupôs-se que estavam reunidas as condições que asseguram a realização eficaz da análise fatorial dos dados e efetuou-se a análise fatorial (tabela n.º 11).

A análise fatorial revelou uma grande diferença no agrupamento dos itens em relação à escala de origem. Optou-se por não agrupar os itens em dimensões uma vez que obrigaria a eliminar um grande número de itens para que medissem o construto a que estavam destinados.

Análise de componentes principais – Escala de Cultura	Fator					
	1	2	3	4	5	6
18CUL_U. Os colaboradores têm a oportunidade de utilizar as suas competências.	0.44	-0.24	-0.06	-0.29	0.01	0.06
36CUL_U. Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras.	0.43	-0.08	0.30	-0.16	0.09	0.15
17CUL_I. São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores.	0.41	-0.34	0.06	-0.20	-0.05	0.14
21CUL_U. A organização auxilia os colaboradores a responder às necessidades dos utentes.	0.40	-0.26	0.20	0.10	0.09	0.17
25CUL_COM. Os gestores (Administração e chefias) dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados.	0.34	-0.19	-0.09	-0.15	0.11	0.26

14CUL_I. A Administração e chefias procuram ativamente novas ideias.	0.33	-0.31	0.24	-0.14	0.02	0.08
47CUL_PI. Os procedimentos são mais importantes do que os resultados.	-0.29	-0.26	0.12	-0.04	0.17	0.28
27CUL_U. A Administração e chefias utilizam as competências de todos os colaboradores.	0.27	-0.26	0.01	-0.18	0.08	0.21
7CUL_COM. São celebrados os êxitos que a organização alcança.	-0.03	-0.76	0.03	0.01	0.11	-0.14
8CUL_I. A experimentação e a inovação são encorajadas.	0.08	-0.62	0.14	-0.17	0.00	-0.03
20CUL_I. Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias.	0.30	-0.45	-0.15	-0.23	-0.16	0.22
6CUL_PI. As reuniões são planejadas com bastante antecedência.	0.08	-0.40	-0.02	0.03	0.07	0.30
9CUL_U. Organização e função, de cada um, são temas discutidos com seriedade.	0.26	-0.40	0.30	-0.09	0.03	0.02
5CUL_ME. Permite-se equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.	-0.03	-0.39	0.03	0.00	0.11	0.22
16CUL_U. Os planos individuais de desenvolvimento são comuns.	0.25	-0.35	0.18	-0.03	-0.03	0.14
10CUL_U. Os gestores/ chefias de sucesso retêm os colaboradores com elevado desempenho no departamento/serviço.	0.19	-0.23	0.18	-0.15	0.19	-0.06
3CUL_MC. A melhoria contínua é uma prioridade.	0.01	-0.08	0.64	0.02	0.03	0.13
1CUL_ME. Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta organização.	-0.08	-0.25	0.58	-0.14	-0.17	0.15
2CUL_MC. De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente.	-0.05	-0.13	0.57	-0.17	-0.12	0.11
4CUL_ME. O pragmatismo é importante.	0.02	-0.02	0.41	-0.07	0.04	0.08
11CUL_U. O foco principal da Administração e chefias é a qualidade do serviço ao utente.	0.35	-0.06	0.38	-0.05	0.10	0.07
40CUL_U. No planeamento é dado um grande ênfase às necessidades dos utentes.	0.20	0.01	0.37	-0.04	0.21	0.25
44CUL_PI. Todos os colaboradores compreendem a sua missão.	-0.06	0.01	0.36	-0.35	0.14	0.21
50CUL_U. Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.	0.04	0.05	0.35	0.02	0.27	-0.10
39CUL_ME. A Administração e chefias consideram o longo prazo nas decisões diárias.	0.20	-0.00	0.34	-0.12	0.08	0.33
15CUL_U. Os colaboradores são treinados para utilizar ferramentas de resolução de problemas.	0.22	-0.31	0.33	-0.00	0.10	0.08
13CUL_COM. No meu serviço a comunicação é muito aberta.	-0.00	-0.04	-0.05	-0.81	0.02	0.03
19CUL_I. No meu serviço somos encorajados a identificar novas formas de realizar.	0.22	-0.12	-0.06	-0.70	-0.00	-0.01
45CUL_U. O meu serviço tem uma missão e uma visão clara do caminho a seguir.	-0.07	0.01	0.14	-0.65	0.13	0.13
28CUL_ME. No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores.	-0.08	-0.30	-0.01	-0.64	0.14	-0.09
37CUL_I. No meu serviço desenvolvem-se planos para o futuro.	0.35	0.18	0.05	-0.61	0.05	0.12
46CUL_U. Os colaboradores estão empenhados nos objetivos de longo prazo.	-0.14	-0.01	0.31	-0.56	0.00	0.23
34CUL_MC. No meu serviço todos estão envolvidos na melhoria contínua.	-0.04	-0.10	0.25	-0.55	0.23	-0.15
24CUL_I. O meu serviço comunica bem com as outras equipas da organização.	0.14	0.10	-0.05	-0.54	0.24	0.14
12CULT_ME. Estou satisfeito/a com a minha função.	0.16	-0.11	0.24	-0.43	-0.12	0.05
38CUL_I. Sou otimista sobre o futuro do meu serviço.	0.13	-0.03	0.16	-0.37	0.16	0.17
42CUL_PI. Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.	-0.11	-0.07	0.18	-0.37	0.22	0.10
30CUL_COM. No meu serviço conhecemos e compreendemos os processos internos.	-0.10	-0.04	-0.01	-0.23	0.62	0.09
33CUL_COM. Eu compreendo os processos-chave da minha Organização.	0.02	-0.11	0.10	-0.01	0.58	0.03
29CUL_U. O meu serviço tem muita influência na Organização.	-0.06	-0.05	-0.08	-0.08	0.46	0.12

32CUL_COM. Os processos-chave têm como responsáveis as chefias seniores dessa Operação.	0.22	-0.17	0.03	-0.05	0.43	0.02
41CUL_ME. No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.	0.02	0.10	0.20	-0.34	0.37	0.19
35CUL_U. O papel das chefias seniores é, principalmente, estratégia e planeamento.	0.34	-0.03	0.01	-0.23	0.34	-0.08
26CUL_COM. A informação “negativa” é transmitida por meios de comunicação formais.	0.17	-0.11	-0.03	-0.04	0.21	0.20
43CUL_PI. Pensa-se nos problemas com muita antecedência.	-0.03	0.04	0.06	-0.23	0.03	0.68
51CUL_PI. Os projetos são sempre implementados na data planeada.	0.11	0.00	0.16	0.04	0.07	0.57
23CUL_MC. As reuniões das equipas são eficazes.	0.18	0.01	-0.07	-0.19	0.24	0.46
52CUL_PI. Os colaboradores consideram fácil o ajustamento a novos requisitos.	-0.16	-0.05	0.28	-0.17	0.06	0.40
49CUL_I. Existe uma clara preferência por novos desafios.	0.14	-0.14	0.17	-0.15	0.08	0.38
48CUL_ME. As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta.	0.08	-0.16	0.15	-0.19	0.05	0.36
31CUL_ME. Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos.	0.13	-0.20	0.09	-0.01	0.29	0.35
22CUL_MC. A qualidade de serviço é mais importante do que o seu volume.	0.09	-0.02	0.26	0.11	0.19	0.34

Tabela 11 – Análise de componentes principais - Método de Extração: Fatoração de eixo principal. Método de Rotação: oblímino com normalização de Kaiser. Elaboração a 18.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Estudo psicométrico da escala de satisfação no trabalho

Sensibilidade

De acordo com os valores de assimetria e curtose presentes na tabela n.º 12 para as sete dimensões do questionário, obtiveram-se valores próximos de 0.00, que podem ser associados a uma distribuição normal. Demonstra que este instrumento possui uma boa capacidade para discriminar os sujeitos face às dimensões a avaliar.

Escala de satisfação no trabalho	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Satisfação com Segurança no Emprego	3.37	1.12	-0.52	-0.38
Satisfação com <i>Status</i> Prestígio	3.13	0.85	-0.32	-0.45
Satisfação com Relacionamento Equipa	3.03	0.84	-0.23	-0.54
Satisfação Realização Profissional	2.98	0.84	-0.10	-0.66
Satisfação com Autonomia Poder	2.93	0.75	-0.08	-0.63
Satisfação Condições Saúde segurança	2.90	0.64	-0.06	-0.28
Satisfação com Remuneração	2.12	1.05	0.71	-0.39

Tabela 12 – Análise de sensibilidade da escala de satisfação no trabalho. Elaboração a 18.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Fidelidade

Foi verificada a correlação entre itens. Decidiu-se manter a totalidade dos itens. No entanto, existem poucas correlações acima de $r=0.70$, $p < 0.01$ e não existem correlações iguais ou acima de $r=0.80$.

Obteve-se um indicador do grau de fidelidade de todos os itens através do método da consistência interna com recurso ao coeficiente Alpha de Cronbach. O valor obtido pelos 33 itens foi de 0.95, $p < 0.05$, pelo que se pode concluir que a escala possui consistência interna.

Estudo psicométrico da escala de motivação

Sensibilidade

De acordo com os valores de assimetria e curtose presentes na tabela n.º 13 para as quatro dimensões do questionário, obtiveram-se valores próximos de 0.00, que podem ser associados a uma distribuição normal. Demonstra que este instrumento possui uma boa capacidade para discriminar os sujeitos face às dimensões a avaliar.

Escala de motivação no trabalho	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Motivação Realização Poder	3.57	0.68	-0.43	-0.13
Motivação Envolvimento	3.57	0.51	-0.59	0.30
Motivação Desempenho	3.02	0.71	-0.19	-0.31
Motivação Organização Trabalho	2.90	0.68	-0.11	-0.60

Tabela 13 – Análise de sensibilidade da escala de motivação no trabalho. Elaboração a 18.08.2020. Adaptado de SPSS 26

Fidelidade

Obteve-se um indicador do grau de fidelidade das quatro dimensões através do método da consistência interna com recurso ao coeficiente Alpha de Cronbach (Tabela n.º 14). Os valores obtidos revelam que os quatro construtos da escala têm consistência interna acima do razoável, pelo que se pode concluir que os itens contribuem favoravelmente para a definição dos construtos.

	Valor de Alpha	Interpretação (Landis & Koch, 1977)
Organização do Trabalho	0.81	Substancial
Envolvimento	0.50	Razoável
Desempenho	0.68	Substancial
Realização e Poder	0.58	Razoável

Tabela 14 – Análise de consistência interna – Alpha de Cronbach. Elaboração a 18.08.2020. Adaptado de SPSS 26

Parte III - Resultados

O propósito do presente capítulo é a exposição e explicação do fenómeno em investigação através da descrição e interpretação dos resultados obtidos pelos instrumentos de recolha de dados aplicados à amostra em estudo.

Os resultados serão apresentados com o auxílio de tabelas, de forma a organizar e sistematizar eficazmente a informação.

Na análise dos dados optámos por analisar os resultados em cinco etapas distintas, que correspondem aos cinco objetivos/ estudos da dissertação. No final de cada estudo é feito um resumo das principais conclusões.

Todo o processo de análise que aqui se inicia encontra-se estruturado de forma a dar resposta às hipóteses de investigação.

1.1. Estudo n.º 1, sobre caracterização da cultura organizacional das organizações

Para responder à hipótese do estudo n.º 1, *Quais as principais práticas de cultura organizacional das organizações em estudo*, procedeu-se a análise estatística aos itens de cultura organizacional, cujos resultados podem ser observados na tabela n.º 16.

Os valores do desvio padrão em todos os itens, próximo do valor 1.00, indicam uma grande uniformidade nas respostas. Foi também efetuada a avaliação da concordância dos indivíduos, a todos os itens da escala, através do teste de correlação intraclasse, tendo-se obtido o coeficiente ICC=0.97. A proximidade com o valor 1 indica que existe um elevado grau de concordância nas respostas à escala de cultura.

Este valor indica que a cultura das organizações em estudo é uma cultura forte, partilhada a todos os níveis profissionais, géneros, organizações, e idades.

	Coeficiente de Correlação Intraclasse	<i>P value</i>
Medidas médias	0.97	0.00

Tabela 15 - Coeficiente de Correlação Intraclasse à escala de cultura – total de inquiridos. Elaboração a 18.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Os valores organizacionais que melhor caracterizam a cultura das organizações são os seguintes:

- *Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo;*

- *De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente;*
- *O pragmatismo é importante;*
- *Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura;*
- *No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos;*
- *Estou satisfeito/a com a minha função;*
- *A melhoria contínua é uma prioridade;*
- *No meu serviço conhecemos e compreendemos os processos internos;*
- *No meu serviço a comunicação é muito aberta;*
- *No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores.*

Os valores menos percecionados são:

- *São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores;*
- *Os gestores (Administração e chefias) dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados;*
- *Os planos individuais de desenvolvimento são comuns;*
- *Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias.*

Escala de cultura organizacional	Média	DP
50-Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.	4.22	0.93
2-De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente.	3.57	0.96
4-O pragmatismo é importante.	3.45	1.04
42-Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.	3.44	1.16
41-No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.	3.43	1.18
12-Estou satisfeito/a com a minha função.	3.41	1.14
3-A melhoria contínua é uma prioridade.	3.40	1.08
30-No meu serviço conhecemos e compreendemos os processos internos.	3.24	1.10
13-No meu serviço a comunicação é muito aberta.	3.16	1.30
28-No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores.	3.15	1.20
45-O meu serviço tem uma missão e uma visão clara do caminho a seguir.	3.12	1.23
1-Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta organização.	3.11	1.04
5-Permite-se equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.	3.10	1.13
35-O papel das chefias seniores é, principalmente, estratégia e planeamento.	3.08	1.11
33-Eu compreendo os processos-chave da minha Organização.	3.06	1.13
40-No planeamento é dado um grande ênfase às necessidades dos utentes.	3.05	1.13
34-No meu serviço todos estão envolvidos na melhoria contínua.	3.02	1.25
38-Sou otimista sobre o futuro do meu serviço.	3.00	1.25
24-O meu serviço comunica bem com as outras equipas da organização.	2.98	1.12
32-Os processos-chave têm como responsáveis as chefias seniores dessa Operação.	2.95	1.00
44-Todos os colaboradores compreendem a sua missão.	2.92	1.15
11-O foco principal da Administração e chefias é a qualidade do serviço ao utente.	2.91	1.14
37-No meu serviço desenvolvem-se planos para o futuro.	2.90	1.21
29-O meu serviço tem muita influência na Organização.	2.90	1.16
19-No meu serviço somos encorajados a identificar novas formas de realizar.	2.90	1.22

47-Os procedimentos são mais importantes do que os resultados.	2.83	0.98
18-Os colaboradores têm a oportunidade de utilizar as suas competências.	2.83	1.12
46-Os colaboradores estão empenhados nos objetivos de longo prazo.	2.81	1.18
22-A qualidade de serviço é mais importante do que o seu volume.	2.79	1.28
7- São celebrados os êxitos que a organização alcança.	2.77	1.09
10-Os gestores/ chefias de sucesso retêm os colaboradores com elevado desempenho no departamento/serviço.	2.75	1.22
52-Os colaboradores consideram fácil o ajustamento a novos requisitos.	2.75	0.97
48-As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta.	2.69	1.18
21-A organização auxilia os colaboradores a responder às necessidades dos utentes.	2.63	0.94
36-Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras.	2.63	1.07
26-A informação “negativa” é transmitida por meios de comunicação formais.	2.63	0.99
8-A experimentação e a inovação são encorajadas.	2.62	1.02
6-As reuniões são planeadas com bastante antecedência.	2.61	1.11
23-As reuniões das equipas são eficazes.	2.60	1.07
39-A Administração e chefias consideram o longo prazo nas decisões diárias.	2.60	1.02
14-A Administração e chefias procuram ativamente novas ideias.	2.59	1.08
49-Existe uma clara preferência por novos desafios.	2.58	1.10
9-Organização e função, de cada um, são temas discutidos com seriedade.	2.56	1.07
15-Os colaboradores são treinados para utilizar ferramentas de resolução de problemas.	2.50	1.09
31-Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos.	2.45	0.97
43-Pensa-se nos problemas com muita antecedência.	2.45	1.07
51-Os projetos são sempre implementados na data planeada.	2.44	0.98
27-A Administração e chefias utilizam as competências de todos os colaboradores.	2.43	1.02
16-Os planos individuais de desenvolvimento são comuns.	2.40	0.97
25-Os gestores (Administração e chefias) dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados.	2.36	1.13
17-São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores.	2.28	1.02
20-Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias.	2.03	0.98

Tabela 16 - Estatística Descritiva dos Itens de cultura organizacional por total dos inquiridos. Elaboração a 21.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

1.1.1. Variação da perceção de cultura em função do hospital a que pertence

Antes de proceder à exposição dos resultados é importante ressaltar que a amostra em estudo não é representativa de nenhuma das organizações, uma vez que não se obteve o número desejado de respostas aos questionários para que tal pudesse acontecer. Pelo que se tentará ter muito cuidado para não fazer generalizações entre organizações, mas sim sobre os inquiridos.

Constatam-se que as perceções sobre as organizações são semelhantes, no entanto existem algumas nuances.

No HGO – Hospital Garcia de Orta existe maior orgulho por se trabalhar na organização, e é possível que a organização incuta valores associados à melhoria contínua. A perceção

sobre a organização é mais favorável pois, tendo em conta que a generalidade dos itens revela boas práticas de gestão, as médias são as mais elevadas entre as cinco organizações.

No HPL – Hospital Psiquiátrico de Lisboa há maior conciliação da vida pessoal com a profissional, e melhor apoio entre colegas da mesma equipa.

Na ULSG – Unidade Local de Saúde da Guarda existe maior noção sobre o que se passa na organização como um todo.

No CHO – Centro Hospitalar do Oeste existe boa comunicação dentro de elementos do mesmo serviço.

No CHUA – Centro Hospitalar Universitário do Algarve os respondentes consideram que a estratégia e planeamento está restrito aos elementos seniores dos serviços.

HGO	HPL	ULSG	CHO	CHUA
4.51	4.16	4.25	4.17	4.09
50-Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.	50-Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.	50-Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.	50-Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.	50-Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.
3.95	3.71	3.59	3.92	3.22
2-De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente.	4-O pragmatismo é importante.	2-De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente.	2-De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente.	42-Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.
3.90	3.55	3.44	3.83	3.22
42-Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.	12-Estou satisfeito/a com a minha função.	41-No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.	41-No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.	2-De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente
3.90	3.52	3.42	3.63	3.18
4-O pragmatismo é importante.	41-No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.	12-Estou satisfeito/a com a minha função.	42-Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.	4-O pragmatismo é importante.
3.83	3.48	3.33	3.58	3.13

3-A melhoria contínua é uma prioridade.	5-Permite-se equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.	3-A melhoria contínua é uma prioridade.	3-A melhoria contínua é uma prioridade.	12-Estou satisfeito/a com a minha função.
3.63	3.45	3.29	3.54	3.13
12-Estou satisfeito/a com a minha função.	28-No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores.	4-O pragmatismo é importante.	13-No meu serviço a comunicação é muito aberta.	30-No meu serviço conhecemos e compreendemos os processos internos.
3.59	3.45	3.26	3.50	3.09
1-Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta organização.	3-A melhoria contínua é uma prioridade.	42-Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.	28-No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores.	13-No meu serviço a comunicação é muito aberta.
3.59	3.42	3.23	3.50	3.09
41-No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.	2-modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente.	30-No meu serviço conhecemos e compreendemos os processos internos.	12-Estou satisfeito/a com a minha função.	35-O papel das chefias seniores é, principalmente, estratégia e planeamento.
3.51	3.39	3.15	3.50	3.07
34-No meu serviço todos estão envolvidos na melhoria contínua.	42-Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.	33-Eu compreendo os processos-chave da minha Organização.	4-O pragmatismo é importante.	41-No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.

Tabela 17 – Caracterização da cultura organizacional de cada uma das organizações em estudo – Elaboração a 20.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

1.1.2. Variação da percepção de cultura em função da categoria profissional

Para apurar se existe diferença na média de respostas entre elementos de diferentes categorias profissionais, procedeu-se à análise Anova *One Way*, para comparação de médias de resposta entre categorias profissionais (tabela n.º 18).

Para as variáveis cujas variâncias não são homogêneas efetuou-se o teste robusto de Igualdade de Médias – *Welch*.

Apesar de a análise Anova revelar diferença entre médias nos itens 16, 20, 29, 30, 33, e 40, o teste posterior HSD de *Tukey* revelou que apenas existem diferenças estatisticamente significativas na média das respostas entre categorias profissionais diferentes nos itens 29 e 33.

Isto significa que existem percepções diferentes entre membros de categorias diferentes nos itens 29 - O meu serviço tem muita influência na organização e 33 - Eu compreendo os processos-chave da minha organização (tabelas n.º 19 e 20).

Anova para comparação de médias entre categorias	Soma Q.	df	Quad. Méd.	F	p
1 - Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta organização.	6.98	6	1.16	1.09	0.36
2 - De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente.	6.09	6	1.01	1.15	0.33
3 - A melhoria contínua é uma prioridade.	4.41	6	0.73	0.64	0.69
4 - O pragmatismo é importante.	5.44	6	0.90	0.84	0.53
5 - Permite-se equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.	11.43	6	1.90	1.50	0.17
6 - As reuniões são planeadas com bastante antecedência.	8.59	6	1.43	1.18	0.31
7 - São celebrados os êxitos que a organização alcança.	5.91	6	0.98	0.80	0.56
8 - A experimentação e a inovação são encorajadas.	2.77	6	0.46	0.43	0.85
9 - Organização e função, de cada um, são temas discutidos com seriedade.	5.10	6	0.85	0.74	0.61
10 - Os gestores/ chefias de sucesso retêm os colaboradores com elevado desempenho no departamento/serviço.	11.25	6	1.87	1.26	0.27
11 - O foco principal da Administração e chefias é a qualidade do serviço ao utente.	12.60	6	2.10	1.69	0.12
12 - Estou satisfeito/a com a minha função.	11.42	6	1.90	1.51	0.17
13 - No meu serviço a comunicação é muito aberta.	7.58	6	1.26	0.75	0.61
14 - A Administração e chefias procuram ativamente novas ideias.	3.42	6	0.57	0.48	0.82
15 - Os colaboradores são treinados para utilizar ferramentas de resolução de problemas.	6.54	6	1.09	0.90	0.49
16 - Os planos individuais de desenvolvimento são comuns.	12.89	6	2.14	2.27	0.03
17 - São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores.	5.64	6	0.94	0.89	0.50
18 - Os colaboradores têm a oportunidade de utilizar as suas competências.	7.86	6	1.31	1.05	0.38
19 - No meu serviço somos encorajados a identificar novas formas de realizar.	8.67	6	1.44	0.96	0.44
20 - Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias.	14.23	6	2.37	2.56	0.02
21 - A organização auxilia os colaboradores a responder às necessidades dos utentes.	7.13	6	1.19	1.34	0.23

22 - A qualidade de serviço é mais importante do que o seu volume.	17.46	6	2.91	1.80	0.10
23 - As reuniões das equipas são eficazes.	3.54	6	0.59	0.49	0.80
24 - O meu serviço comunica bem com as outras equipas da organização.	10.32	6	1.72	1.39	0.21
25 - Os gestores (Administração e chefias) dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados.	1.37	6	0.23	0.17	0.98
26 - A informação “negativa” é transmitida por meios de comunicação formais.	6.92	6	1.15	1.17	0.32
27 - A Administração e chefias utilizam as competências de todos os colaboradores.	2.19	6	0.36	0.33	0.91
28 - No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores.	6.74	6	1.12	0.78	0.58
29 - O meu serviço tem muita influência na Organização.	33.37	6	5.56	4.55	0.00
30 - No meu serviço conhecemos e compreendemos os processos internos.	18.40	6	3.06	2.74	0.01
31-Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos.	8.17	6	1.36	1.49	0.18
32 - Os processos-chave têm como responsáveis as chefias seniores dessa Operação.	2.84	6	0.47	0.47	0.83
33 - Eu compreendo os processos-chave da minha Organização.	22.38	6	3.73	3.10	0.00
34 - No meu serviço todos estão envolvidos na melhoria contínua.	0.90	6	0.15	0.09	0.99
35 - O papel das chefias seniores é, principalmente, estratégia e planeamento.	2.99	6	0.49	0.40	0.87
36-Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras.	3.89	6	0.64	0.55	0.76
37-No meu serviço desenvolvem- se planos para o futuro.	11.00	6	1.83	1.23	0.29
38 - Sou otimista sobre o futuro do meu serviço.	10.67	6	1.77	1.17	0.32
39 - A Administração e chefias consideram o longo prazo nas decisões diárias.	7.38	6	1.23	1.19	0.30
40 - No planeamento é dado um grande ênfase às necessidades dos utentes.	19.26	6	3.21	2.58	0.02
41 - No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.	6.47	6	1.07	0.79	0.57
42 - Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.	3.73	6	0.62	0.46	0.83
43 - Pensa-se nos problemas com muita antecedência.	8.90	6	1.48	1.28	0.26
44 - Todos os colaboradores compreendem a sua missão.	5.22	6	0.87	0.66	0.67
45-O meu serviço tem uma missão e uma visão clara do caminho a seguir.	5.35	6	0.89	0.59	0.73
46 - Os colaboradores estão empenhados nos objetivos de longo prazo.	2.25	6	0.37	0.26	0.95
47 - Os procedimentos são mais importantes do que os resultados.	4.26	6	0.71	0.72	0.62
48 - As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta.	2.67	6	0.44	0.31	0.92
49 - Existe uma clara preferência por novos desafios.	5.37	6	0.89	0.74	0.61
50 - Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.	7.03	6	1.10	1.42	0.20
51 - Os projetos são sempre implementados na data planeada.	7.17	6	1.19	1.27	0.26
52 - Os colaboradores consideram fácil o ajustamento a novos requisitos.	6.14	6	1.02	1.12	0.34

Tabela 18 - Análise Anova *One Way* – Comparação de médias obtidas entre elementos de categorias diferentes. Elaboração a 20.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Teste posterior HSD de *Tukey*

O meu serviço tem muita influência na organização - A análise dos testes de comparação de médias (HSD de *Tukey*) revela que os inquiridos que responderam que o seu serviço tem mais importância na organização foram os da administração, com média de 4.67, e que os restantes têm uma perceção diferente.

Os assistentes técnicos revelam ter a percepção de que o seu serviço tem moderada influência na organização, com média de respostas de 3.43.

O pessoal técnico de Diagnóstico e terapêutica são os que têm a percepção de que o serviço a que pertencem tem menos influência, apresentando médias de resposta mais baixas: $M=2.41$ (Tabela n.º 19).

Categoria profissional	Médias de resposta no item	Tukey
Assistentes Operacionais	3.08	Difere da Administração
Assistentes Técnicos	3.43	Difere da Administração
Enfermeiros	2.80	Difere da Administração
Técnicos Superiores	3.22	Difere da Administração
Técnicos de Diagnóstico, terapêutica	2.41	Difere de Administração
Médicos	2.52	Difere de Administração
Administração	4.67	Difere das outras categorias

Tabela 19- Diferença estatística significativa entre média entre categorias profissionais – Nível de significância 0.05. – Item 29- *O meu serviço tem muita influência na Organização* - Elaboração própria a 20.08.2020.

No Item 33- *Eu compreendo os processos-chave da minha organização* – a administração tem a média mais elevada do que os restantes grupos ($M=5.00$). Os técnicos de diagnóstico, terapêutica e enfermeiros consideram que têm uma menor percepção sobre os processos chave da organização (tabela n.º 20).

Categoria profissional	Médias de resposta no item	Tukey
Assistentes Operacionais	3.46	Não difere das outras categorias
Assistentes Técnicos	3.39	Não difere das outras categorias
Enfermeiros	2.99	Difere da Administração
Técnicos Superiores	3.25	Não difere das outras categorias
Técnicos de Diagnóstico, terapêutica	2.65	Difere da Administração
Médicos	2.73	Não difere das outras categorias
Administração	5.00	Difere dos Enfermeiros Difere dos Técnicos de Diagnóstico

Tabela 20 - Diferença estatística significativa entre média entre categorias profissionais – Nível de significância 0.05. – Item 33- *Eu compreendo os processos-chave da minha organização*. - Elaboração própria a 20.08.2020.

1.1.3. Discussão de resultados do estudo n.º 1, sobre caracterização da cultura organizacional

Desde cedo a investigação revelou que existia uma grande concordância entre os inquiridos, através do elevado coeficiente de correlação intraclasse, por isso faz sentido analisar os resultados num todo. Podemos concluir com muita certeza o seguinte:

As organizações apresentaram como valores culturais mais subjacentes, a importância de ter utentes satisfeitos; o empenho geral para prestar o melhor serviço ao utente; o conhecimento abrangente da função e objetivos de cada um; a importância do pragmatismo; orientação para a qualidade dos serviços prestados; espírito de missão dentro das equipas; as pessoas estão satisfeitas com o trabalho que fazem, existe clima de cooperação, apesar de ser mais sentido dentro do próprio serviço.

Considerando que quase todas as afirmações da escala de cultura são boas práticas organizacionais, e observando os resultados da tabela n.º 16 - médias globais de resposta na escala de cultura - observa-se que existe um sentimento generalizado de insatisfação, uma vez que os itens que obtiveram respostas com médias acima de 3.00 totalizam 18, cerca de 34.00% dos itens, e as que obtiveram pontuação negativa são 34, cerca de 66.00%.

Para além desta constatação, e à exceção de um dos itens que obteve uma média de 4.22, todos os outros se situam abaixo do ponto 4 da escala.

Face ao exposto, conseguimos detetar quais as principais práticas de cultura organizacional das organizações em estudo, e assim responder a uma das hipóteses do estudo: H1 – **Quais as principais práticas de cultura organizacional das organizações em estudo?**

Seria interessante ter uma escala de resposta maior, pois talvez se conseguisse verificar mais diferenças entre as médias obtidas por item.

1.2. Estudo n.º 2, sobre o grau de satisfação dos colaboradores dos hospitais

Este capítulo tem o objetivo de responder às seguintes hipóteses:

H2 – Os colaboradores estão satisfeitos com a autonomia e poder que têm na organização.

H3 – Os colaboradores sentem-se realizados profissionalmente.

H4 – Os colaboradores estão satisfeitos com o relacionamento profissional/utente e equipa.

H5 – Os colaboradores estão satisfeitos com as condições de trabalho e saúde.

H6 – Os colaboradores estão satisfeitos com a remuneração auferida na organização.

H7 – Os colaboradores estão satisfeitos com a segurança, estabilidade no emprego.

H8 – Os colaboradores estão satisfeitos com o status e prestígio que detêm na organização.

H9 – Os colaboradores da organização sentem-se, de modo geral, satisfeitos por trabalhar na organização.

Para fazer uma descrição de qual o grau de satisfação geral dos colaboradores, com cada uma das dimensões em análise, procedeu-se a uma análise descritiva, que se pode visualizar na tabela n.º 21, e fez-se o mesmo para cada item (tabela n.º 22).

Ao nível geral das respostas, verificou-se que os inquiridos estão mais satisfeitos com a estabilidade no emprego (M=3.37), do que nas outras dimensões. No lado oposto, estão menos satisfeitos com a remuneração (M=2.12) – tabela n.º 21.

A média da satisfação global, soma de todas as dimensões, é de 2.95, abaixo do meio da escala.

Existe um elevado grau de concordância entre as respostas (tabela n.º 21), no entanto, de modo a fazer uma análise mais detalhada dos resultados, nomeadamente qual a intervenção das variáveis sociodemográficas na satisfação profissional, foram feitas as análises que se encontram nos tópicos seguintes.

	Coeficiente de Correlação Intraclasse	<i>P value</i>
Medidas médias	0.94	0.00

Tabela 21 – Coeficiente de Correlação Intraclasse à escala de satisfação profissional – total de inquiridos. Elaboração a 20.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Dimensões de Satisfação Profissional	Média	DP
Satisfação com Segurança no Emprego	3.37	1.12
Satisfação com <i>Status</i> e Prestígio	3.13	0.85
Satisfação com Relacionamento Equipa	3.03	0.84
Satisfação com Realização Profissional	2.98	0.84
Satisfação com Autonomia Poder	2.93	0.75
Satisfação com Condições de Saúde e Seg.	2.90	0.64
Satisfação com Remuneração	2.12	1.05
SATISFAÇÃO GLOBAL	2.95	0.68

Tabela 22 – Avaliação do grau de satisfação profissional, de todos os inquiridos. Elaboração a 20.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

O que gera maior satisfação aos colaboradores são os seguintes aspetos:

- Sinto que existe respeito e apreço manifestados pelos utentes e público em geral;*
- Sinto orgulho por trabalhar numa equipa competente e empenhada como a minha;*
- Sinto estabilidade em relação ao meu futuro profissional;*
- Sinto uma elevada autoestima pelas funções ou cargo que desempenho;*
- Tenho a convicção de que vale a pena esforçar-me e dar o melhor de mim mesmo.*

O que gera mais insatisfação são os seguintes aspetos:

- *Não tenho possibilidade de participar no desenvolvimento estratégico do Hospital;*
- *A remuneração não é justa em comparação com outros colaboradores com qualificações equivalentes;*
- *Sinto muitas vezes que a carga de trabalho existente pode pôr em risco a minha saúde, segurança e o bem-estar;*
- *Sinto que a minha remuneração está de acordo com o meu desempenho profissional;*
- *Não sinto apoio por parte da Administração/ Direção.*

Escala de Satisfação Profissional	Média	DP
5-Sinto que existe respeito e apreço manifestados pelos utentes e público em geral.	3.53	1.06
29-Sinto orgulho por trabalhar numa equipa competente e empenhada como a minha.	3.49	1.14
13-Sinto estabilidade em relação ao meu futuro profissional.	3.39	1.17
11-Sinto uma elevada autoestima pelas funções ou cargo que desempenho.	3.38	1.12
14-Tenho a convicção de que vale a pena esforçar-me e dar o melhor de mim mesmo.	3.37	1.16
28-Sinto apoio. nos momentos difíceis, por parte da generalidade do pessoal do meu serviço.	3.36	1.27
23-Compreensão e aceitação do meu papel e das minhas competências.	3.31	1.18
30-Existe um bom nível de relacionamento com outras instituições da comunidade.	3.30	1.01
8-Sinto orgulho por trabalhar numa organização com a boa imagem do Hospital perante a comunidade.	3.25	0.97
15-Tenho apoio por parte da minha chefia, sobretudo nos momentos difíceis.	3.21	1.14
19-Posso utilizar e desenvolver os meus conhecimentos e competências.	3.18	1.27
16-Existe margem de liberdade para planear, organizar, executar e avaliar o trabalho.	3.16	1.03
22-Oportunidade de satisfazer as necessidades e expectativas da população utente.	3.11	1.12
31-Sinto que é prestigiante trabalhar nesta organização.	3.10	0.90
17-Existe cooperação e colaboração por parte dos colegas de outras equipas.	3.09	1.02
1-A suficiente margem de autoridade ou de poder que considero indispensável ao exercício de funções.	3.07	1.09
10-Nesta Organização sinto que existe uma garantia de qualidade dos cuidados e serviços prestados.	3.06	0.90
4-A supervisão do meu trabalho é adequada e flexível.	3.04	1.14
21-Existe uma clara divisão de competências e responsabilidades.	3.04	0.98
3-Tenho a oportunidade de ter formação contínua e de desenvolvimento pessoal.	2.96	1.11
24-Existe uma proteção efetiva no domínio da segurança, higiene e saúde no trabalho.	2.87	1.16
12-Sinto reconhecimento do meu desempenho por parte das chefias.	2.83	1.12
9-Tenho a oportunidade de desenvolver um projeto profissional mais estimulante e interessante do que na maior parte dos sítios que eu conheço.	2.82	1.25
18-As condições de trabalho existentes (equipamentos, parque de estacionamento e demais instalações) proporcionam-me conforto e bem-estar.	2.69	1.18
7-Tenho a possibilidade de participar na tomada de decisão e resolução de problemas importantes.	2.68	1.11
26-Existe um elevado espírito de equipa que nos une a todos, nesta organização.	2.64	1.14
2-Existe disponibilidade de recursos, humanos e técnicos, necessários ao desempenho das minhas funções.	2.61	1.10
32-Existe uma consideração manifestada pelos Órgãos de Gestão/ Administração do Hospital.	2.60	1.07
27-Sinto apoio por parte da Administração/ Direção.	2.48	0.98
20-Tenho possibilidade de participar no desenvolvimento estratégico do Hospital.	2.37	1.06

6-A minha remuneração é justa em comparação com outros colaboradores com qualificações equivalentes.	2.31	1.09
25-(invertida) Sinto muitas vezes que a carga de trabalho existente pode pôr em risco a minha saúde, segurança e o bem-estar.	2.24	1.14
33-Sinto que a minha remuneração está de acordo com o meu desempenho profissional.	2.02	1.10

Tabela 23 - Estatística Descritiva dos Itens de satisfação no trabalho por total dos inquiridos – Elaboração a 20.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

1.2.1. Variação da perceção de satisfação profissional em função do hospital a que pertence

À semelhança do estudo sobre a cultura organizacional, verificou-se se existem diferenças entre as perceções dos membros de organizações diferentes, quanto às dimensões de satisfação – tabela n.º 24.

Ao nível da satisfação global os inquiridos mais satisfeitos com as condições existentes na organização são os do Hospital Garcia de Orta (M=3.16) e o Centro Hospital do Oeste (M=3.02). Os mais insatisfeitos são os do Centro Hospitalar Universitário do Algarve (M=2.65).

A maioria dos colaboradores está mais satisfeita com a segurança no emprego, à exceção dos do Centro Hospitalar do Oeste que estão mais satisfeitos com o *status* e prestígio.

Estes resultados sugerem que existe um sentimento de insatisfação em todas as organizações, em relação aos itens em análise.

HGO	ULSG	HPL	CHO	CHUA
3.56	3.41	3.32	3.30	3.29
Satisfação com Segurança no Emprego	Satisfação com Segurança no Emprego	Satisfação com Segurança no Emprego	Satisfação com Status e Prestígio	Satisfação com Segurança no Emprego
3.39	3.13	3.23	3.16	2.76
Satisfação com Status e Prestígio	Satisfação com Status e Prestígio	Satisfação com Status e Prestígio	Satisfação com Segurança no Emprego	Satisfação com Relacionamento Equipa
3.37	3.10	3.13	3.12	2.75

Satisfação com Relacionamento Equipa	Satisfação com Condições de Saúde e Segurança	Satisfação com Relacionamento Equipa	Satisfação com Relacionamento Equipa	Satisfação com <i>Status</i> e Prestígio
3.22	2.98	3.04	3.05	2.67
Satisfação Realização Profissional	Satisfação Realização Profissional	Satisfação Realização Profissional	Satisfação com Autonomia Poder	Satisfação com Autonomia Poder
3.10	2.95	3.33	3.02	2.66
Satisfação com Autonomia Poder	Satisfação com Autonomia Poder	Satisfação com Autonomia Poder	Satisfação Realização Profissional	Satisfação Realização Profissional
2.99	2.95	3.29	2.83	2.65
Satisfação com Condições de Saúde e Segurança	Satisfação com Relacionamento Equipa	Satisfação com Condições de Saúde e Segurança	Satisfação com Condições de Saúde e Segurança	Satisfação com Condições de Saúde e Segurança
2.02	2.28	3.26	2.14	1.95
Satisfação com Remuneração	Satisfação com Remuneração	Satisfação com Remuneração	Satisfação com Remuneração	Satisfação com Remuneração
3.16	2.97	2.98	3.02	2.67
Satisfação Global	Satisfação Global	Satisfação Global	Satisfação Global	Satisfação Global

Tabela 24 - Caracterização da satisfação profissional dos inquiridos de cada uma das organizações em estudo – Elaboração a 20.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

1.2.2. Variação da perceção de satisfação profissional em função do género

Os resultados demonstram que não existe diferença significativa nas dimensões de satisfação entre homens e mulheres – tabela n.º 25.

Teste t - Comparação de médias obtidas entre elementos de géneros diferentes	t	df	p
Satisfação com Remuneração	-1.30	221	0.17
Satisfação com Autonomia Poder	-0.15	221	0.87
Satisfação com Realização Profissional	1.28	221	0.20
Satisfação com Segurança no Emprego	0.64	221	0.52
Satisfação com Relacionamento Equipa	0.80	221	0.42
Satisfação com Condições de Saúde e Seg.	-1.06	221	0.28
Satisfação com <i>Status</i> e Prestígio	0.44	221	0.65
SATISFAÇÃO GLOBAL	1.09	221	0.27

Tabela 25 - Teste t - Comparação de médias obtidas entre elementos de géneros diferentes. Elaboração a 21.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

1.2.3. Variação da perceção de satisfação em função da idade

Os resultados demonstram que não existe diferença significativa nas dimensões de satisfação entre intervalos de idades diferentes – tabela n.º 26.

Anova - Comparação de médias obtidas entre elementos de idades diferentes	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p
Satisfação com Remuneração	9.03	4	2.25	2.05	0.08
Satisfação com Autonomia Poder	2.53	4	0.63	1.09	0.35
Satisfação com Realização Profissional	2.93	4	0.73	1.02	0.39
Satisfação com Segurança no Emprego	8.96	4	2.24	1.80	0.13
Satisfação com Relacionamento Equipa	2.49	4	0.62	0.86	0.48
Satisfação com Condições de Saúde e Seg.	1.34	4	0.33	0.80	0.52
Satisfação com <i>Status</i> e Prestígio	1.97	4	0.49	0.66	0.61
SATISFAÇÃO GLOBAL	1.72	4	0.43	0.90	0.46

Tabela 26 - Análise Anova *One Way* – Comparação de médias obtidas entre elementos de idades diferentes. Elaboração a 21.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

1.2.4. Variação da perceção de satisfação em função da categoria profissional

A análise revela que não há diferenças estatísticas significativas entre perceções de categorias profissionais diferentes (tabela n.º 27).

Anova - Comparação de médias obtidas entre elementos de categorias diferentes	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p
Satisfação com Remuneração	23.17	6	3.86	3.70	0.00
Satisfação com Autonomia Poder	6.55	6	1.09	1.94	0.07
Satisfação com Realização Profissional	6.68	6	1.11	1.57	0.15
Satisfação com Segurança no Emprego	12.73	6	2.12	1.71	0.11
Satisfação com Relacionamento Equipa	4.36	6	0.72	1.01	0.41
Satisfação com Condições de Saúde e Seg.	2.20	6	0.36	0.88	0.50
Satisfação com <i>Status</i> e Prestígio	5.41	6	0.90	1.23	0.29
SATISFAÇÃO GLOBAL	3.53	6	0.59	1.25	0.28

Tabela 27 - Análise Anova *One Way* – Comparação de médias obtidas entre elementos de categorias diferentes. – Dimensão Satisfação com Remuneração. Elaboração a 21.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Teste posterior HSD de *Tukey*

Na dimensão Satisfação com a Remuneração, o teste posterior HSD de *Tukey* revelou que existe média estatisticamente significativa entre as categorias de enfermeiro e médico e entre assistentes técnicos e médicos (tabela n.º 28), sendo que os médicos têm mais satisfação com a remuneração do que os assistentes técnicos e assistentes operacionais.

A administração tem maior perceção de insatisfação com a remuneração do que os restantes grupos ($M=1.16$).

Todas as categorias sentem insatisfação com a remuneração.

Categoria profissional	Médias de resposta no item	<i>Tukey</i>
Assistentes Operacionais	1.69	Não difere das outras categorias
Assistentes Técnicos	1.67	Difere dos Médicos
Enfermeiros	2.06	Difere dos Médicos
Técnicos Superiores	2.25	Não difere das outras categorias
Técnicos de Diagnóstico, terapêutica	2.11	Não difere das outras categorias
Médicos	2.61	Difere dos Enfermeiros e Assistentes Técnicos
Administração	1.16	Não difere das outras categorias

Tabela 28 - Diferença estatística significativa entre média entre categorias profissionais – Nível de significância 0.05. – Dimensão Satisfação com a Remuneração - Elaboração própria a 21.08.2020.

1.2.5. Discussão de resultados do Estudo n.º 2, sobre o grau de satisfação dos colaboradores

Os resultados sugerem, de um modo geral, que não há uma satisfação acima da média em qualquer uma das dimensões em análise, e que há insatisfação, pois dos sete aspetos em análise, três têm apreciação positiva e quatro negativa (tabela n.º 22).

Ao nível da satisfação global os inquiridos mais satisfeitos com as condições existentes na organização são os do Hospital Garcia de Orta (M=3.16) e o Centro Hospital do Oeste (M=3.02). Os mais insatisfeitos são os do Centro Hospitalar Universitário do Algarve (M=2.67).

Analisando as respostas dos 226 colaboradores, sem influência das variáveis sociodemográficas, os parâmetros com melhor avaliação são os da *Segurança no emprego* (M=3.37); e o *status e prestígio* que detêm na organização (M=3.13). O que gera mais insatisfação é o da *Remuneração* (M=2.12) e as *Condições de segurança e saúde no trabalho* (M=2.90) – tabela n.º 22.

Desta análise, e respondendo às hipóteses em estudo pode afirmar-se que:

1. Os colaboradores estão insatisfeitos com a **autonomia e poder** que têm na organização (M=2.93). O que mais contribui para essa perceção negativa é a impossibilidade de participar no desenvolvimento estratégico do Hospital (M=2.31). Dentro desta dimensão os itens que tiveram melhor avaliação foram compreensão e aceitação do meu papel e das minhas competências (M=3.16); e existe margem de liberdade para planear, organizar, executar e avaliar o trabalho (M=3.11).
2. Os colaboradores não se sentem **realizados profissionalmente** (M=2.98). As ideias que mais contribuem para a avaliação negativa neste item é não terem a oportunidade de ter formação contínua e de desenvolvimento pessoal (M=2.87); não sentirem reconhecimento do desempenho por parte das chefias (M=2.82); o hospital não ser diferenciador quanto à oportunidade de desenvolver um projeto profissional mais estimulante e interessante do que noutros locais (M=2.69).
No entanto, e dentro desta dimensão, revelam ter a oportunidade de desenvolver competências (M=3.16), ter a convicção de que vale a pena o esforço e dar o melhor de si mesmos (M=3.36) e sentem que existe uma garantia de qualidade dos cuidados e serviços prestados na organização (M=3.04).
3. Os colaboradores estão pouco satisfeitos com o **relacionamento profissional/utente e equipa** (M=3.03). Dentro desta dimensão os itens que tiveram melhor avaliação foram: - o sentimento de orgulho por trabalharem numa equipa competente (M=3.39); sentem apoio pelos colegas do serviço (M=3.31) e existe um bom relacionamento com a comunidade (M=3.25).

O item que mais contribui para uma percepção negativa nesta dimensão é não sentirem apoio por parte da Administração/ Direção (M=2.37); e não existe um elevado espírito de equipa que una a todos, na organização (M=2.61).

4. Os colaboradores estão pouco satisfeitos com as **condições de trabalho** e saúde (M=2.90). O que atribui esta percepção negativa é a grande quantidade de trabalho (M=3.49), pouca disponibilidade de meios (M=2.60), condições, equipamentos e instalações que não proporcionam bem-estar suficiente (M=2.68).
5. Os colaboradores estão muito pouco satisfeitos com a **remuneração** auferida (M=2.13). Os colaboradores sentem que a remuneração não é justa em comparação com outros colaboradores com qualificações equivalentes (M=2.24), e que está abaixo do desempenho (M=2.02).
6. Ao nível da satisfação com a **segurança no emprego**, estão moderadamente satisfeitos, porque sentem relativa estabilidade em relação ao futuro profissional (M=3.37).
7. Na dimensão **status e prestígio**, os colaboradores estão moderadamente satisfeitos (M=3.13).

O que mais contribui para essa percepção é sentirem que existe respeito e apreço manifestados pelos utentes e público em geral (M=3.53); sentimento de elevada autoestima pelas funções ou cargo que desempenham (M=3.37); sentimento de orgulho por trabalhar numa organização com boa imagem (M=3.25).

O que mais põe em causa a satisfação com o *status* e prestígio é não sentirem que existe uma consideração manifestada pelos Órgãos de Gestão/ Administração do hospital (M=2.48).

Até esta fase, e comparando com a avaliação que os inquiridos fizeram dos valores de cultura organizacional, constata-se alguma convergência entre os resultados das duas escalas, nomeadamente quanto ao que estão mais e menos satisfeitos. No entanto, o estudo correlacional será feito de forma mais detalhada à frente.

1.3. Estudo n.º 3, sobre o que motiva os colaboradores

Hipóteses em estudo:

H10 -Os colaboradores da organização sentem maior motivação com a organização do trabalho.

H11 - Os colaboradores da organização sentem maior motivação através da possibilidade de desenvolvimento de responsabilidades e poder.

H12 -Os colaboradores da organização sentem maior motivação para cumprimento de metas/ objetivos.

H13 -Os colaboradores da organização sentem-se envolvidos com a organização.

Com o objetivo de responder às hipóteses relativas a que aspetos mais motivam os colaboradores, verificou-se as médias e desvio padrão nas respostas às 28 questões da escala de motivação (tabela n.º 31), bem como para as quatro dimensões de motivação (tabela n.º 30).

Constatou-se que a motivação dos colaboradores aumenta se sentirem um envolvimento afetivo com a organização, e se poderem aproveitar as suas capacidades, de modo a serem excelentes e bem-sucedidos em situações de competição. Sentem ainda o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros. E motiva-os o estatuto, o prestígio, e poderem ter amigos e ser aceito por outras pessoas (tabela n.º 30).

	Coeficiente de Correlação Intraclasse	<i>P value</i>
Medidas médias	0.84	0.00

Tabela 29 - Coeficiente de Correlação Intraclasse à escala de satisfação profissional – total de inquiridos. Elaboração a 21.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Dimensões da escala de motivação	Média	Desvio Padrão
Motivação Envolvimento	3.57	0.68
Motivação com Realização e Poder	3.57	0.51
Motivação para Desempenho	3.02	0.71
Motivação com Organização do Trabalho	2.90	0.68

Tabela 30 - Avaliação do grau de motivação profissional, de todos os inquiridos - Elaboração a 22.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Analisando os resultados por item, expressos na tabela seguinte, o que mais motiva os inquiridos na organização é:

O facto de poderem aplicar conhecimentos no trabalho (M=4.40); ter perspetivas de carreira (M=4.13); identificação com a função (M=3.98).

O que mais contribui para uma maior desmotivação na organização é as avaliações de desempenho existentes na organização (M=2.16); os colaboradores da organização não participam nos processos de tomada de decisão (M=2.05); sentem que a remuneração não está de acordo com o desempenho profissional (M=2.01).

Escala de Motivação	Média	DP
21-Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	4.40	0.72
5-Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	4.13	1.04
11-Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	3.99	0.98
10-Identifico-me com a função que desempenho.	3.98	0.99
8-Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	3.89	1.02
9-Gostaria/ gosto de ser avaliado/a no meu desempenho periodicamente.	3.79	1.02
14-Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	3.69	1.06
17-O <i>feedback</i> que recebo no trabalho, por parte da chefia relativamente ao meu desempenho, contribui enquanto fator motivacional.	3.62	1.19
16-Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	3.57	1.10
22-Ao serviço desta Organização normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	3.55	1.07
28-Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	3.41	1.19
18-Sinto-me envolvido/a emocionalmente com a Organização.	3.31	1.10
25-Tenho a oportunidade de utilizar as minhas competências.	3.30	1.04
12-Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	3.30	1.20
23-Sinto-me realizado/a com as funções que desempenho na Organização.	3.27	1.10
7-Esta Organização permite-me ter tarefas diversificadas.	3.26	1.08
3-Sinto reconhecimento social pelo trabalho realizado.	3.13	1.16
2-Tenho possibilidade de desenvolver um trabalho estimulante.	3.03	1.18
15-Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	3.01	0.99
24-Um dos meus objetivos é alcançar um cargo mais elevado dentro da Organização.	2.88	1.38
13-Esta Organização permite-me desenvolver estratégias para alcançar as minhas metas.	2.77	1.08
6-Nesta Organização o meu trabalho é muitas vezes elogiado pela minha chefia.	2.77	1.27
1-As minhas potencialidades profissionais estão plenamente aproveitadas.	2.55	1.13
20-Considero o meu trabalho monótono.	2.26	1.12
27-Considero que as avaliações de desempenho existentes na Organização me motivam.	2.16	1.08
26-Todos os colaboradores da Organização participam nos processos de tomada de decisão.	2.05	1.01
4-Sinto que a minha remuneração está de acordo com o meu desempenho profissional.	2.01	1.10

Tabela 31 - Estatística Descritiva dos Itens de motivação no trabalho– Elaboração a 22.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

De modo a testar se há diferença estatística entre elementos de categorias sociodemográficas diferentes, procedeu-se à comparação das médias de respostas, através da Anova *One Way* para as variáveis independentes hospitalares, idades e categorias, e aplicou-se o teste *t student* para o género.

1.3.1. Variação da percepção de motivação profissional em função do hospital a que pertence

Os colaboradores das cinco organizações revelam ter motivações semelhantes, no entanto no Hospital Garcia de Orta, Unidade Local de Saúde da Guarda e Centro Hospitalar Universitário da Guarda existe maior motivação associada à realização e poder, e no Hospital Psiquiátrico de Lisboa e Centro Hospitalar do Oeste maior motivação através do envolvimento afetivo com a organização – tabela n.º 32.

Os colaboradores do Hospital Garcia de Orta reconhecem mais fatores motivadores na organização do que os restantes inquiridos.

HGO	ULSG	HPL	CHO	CHUA
3.76	3.55	3.61	3.54	3.58
Motivação com Realização e Poder	Motivação com Realização e Poder	Motivação Envolvimento	Motivação Envolvimento	Motivação com Realização e Poder
3.69	3.50	3.47	3.44	3.57
Motivação Envolvimento	Motivação Envolvimento	Motivação com Realização e Poder	Motivação com Realização e Poder	Motivação Envolvimento
3.24	3.03	2.99	3.10	2.82
Motivação para Desempenho	Motivação para Desempenho	Motivação para Desempenho	Motivação para Desempenho	Motivação para Desempenho
3.11	2.89	2.89	3.02	2.70
Motivação com Organização do Trabalho	Motivação com Organização do Trabalho	Motivação com Organização do Trabalho	Motivação com Organização do Trabalho	Motivação com Organização do Trabalho

Tabela 32 – Caracterização da motivação profissional dos inquiridos de cada uma das organizações em estudo – Elaboração a 21.08.2020. Adaptado de SPSS 26. Elaboração a 22.08.2020. Adaptado de SPSS 26

1.3.2. Variação da percepção de motivação profissional em função do género

Não há influência estatisticamente significativa na motivação, entre homens e mulheres ($p > 0.05$).

Teste t - Comparação de médias obtidas entre	t	df	p
Motivação Envolvimento	0.82	215	0.41
Motivação com Organização Trabalho	0.30	215	0.75
Motivação com Desempenho	-0.13	215	0.89
Motivação com Realização e Poder	-0.04	215	0.96

Tabela 33 – Teste t - Comparação de médias obtidas entre elementos de géneros diferentes. Elaboração a 22.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

1.3.3. Variação da perceção de motivação profissional em função da idade

Não há influência estatisticamente significativa, na motivação, entre idades diferentes ($p > 0.05$).

Anova - Comparação de médias obtidas entre elementos de idades diferentes	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p
Motivação Envolvimento	0.43	4	0.10	0.39	0.81
Motivação com Organização Trabalho	3.67	4	0.91	1.89	0.11
Motivação com Desempenho	5.05	4	1.26	2.43	0.05
Motivação com Realização e Poder	2.78	4	0.69	1.43	0.22

Tabela 34 - Análise Anova *One Way* – Comparação de médias obtidas entre elementos de idades diferentes. Elaboração a 22.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

1.3.4. Variação da perceção de motivação profissional em função da categoria profissional

Não há influência estatisticamente significativa, na motivação, entre categorias profissionais diferentes ($p > 0.05$).

Anova - Comparação de médias obtidas entre elementos de categorias diferentes	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p
Motivação Envolvimento	2.35	6	0.39	1.45	0.19
Motivação com Organização Trabalho	3.73	6	0.62	1.27	0.27
Motivação com Desempenho	5.35	6	0.89	1.70	0.12
Motivação com Realização e Poder	5.13	6	0.85	1.78	0.10

Tabela 35 - Análise Anova *One Way* – Comparação de médias obtidas entre elementos de categorias diferentes. Elaboração a 22.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

1.3.5. Discussão de resultados do Estudo n.º 3, sobre o que motiva os colaboradores

Esta parte do estudo teve o objetivo de verificar quais os fatores motivadores que são percecionados nas organizações em estudo.

Verifica-se que as opiniões são unânimes, independentemente da organização, categoria profissional, idade ou gênero, i.e., os inquiridos têm um perfil motivacional semelhante, pois reconhecem nas organizações os mesmos fatores motivadores – tabela n.º 30.

As dimensões de motivação mais percebidas, no geral dos respondentes, são a Motivação para o Envolvimento e a Realização e Poder.

Relembrando os conceitos destas dimensões, a motivação para o envolvimento, que deriva do modelo teórico de Allen & Meyer (1990), pressupõe que o colaborador está disposto a desenvolver um esforço considerável pela organização, uma vez que existe uma grande aceitação dos valores e objetivos da organização.

A motivação para a realização e poder, descrita por McClelland (1989), pressupõe que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho: - a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação. A necessidade de realização pode definir-se como um impulso de realização em direção a um padrão de excelência. A necessidade de poder relaciona-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros. A necessidade de afiliação consiste no desejo e vontade de ter amigos e ser aceito por outras pessoas.

Os colaboradores ao evidenciarem orientação para serem mais motivados para estas duas dimensões, significa que necessitam de ter um nível elevado de envolvimento afetivo com a organização (M=3.57), e têm igualmente necessidade de realização e poder (M=3.57).

Os resultados evidenciam que é importante para os profissionais sentirem envolvimento afetivo com a organização, ao contrário do exposto na literatura, de que os profissionais de saúde gostam mais da profissão do que da organização.

Os itens com média mais elevada, e que permitem compreender as prioridades dos colaboradores, são os seguintes:

- *Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.* – Motivação para envolvimento;
- *Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.* – Motivação para a Realização e poder;
- *Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.* – Motivação para envolvimento;

- *Identifico-me com a função que desempenho.* – Motivação para envolvimento;
- *Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.* – Motivação para a Realização e poder;
- *Gostaria/ gosto de ser avaliado/a no meu desempenho periodicamente.* – Motivação para o desempenho;
- *Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.* – Motivação para a Realização e poder;
- *Ao serviço desta organização, normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.* – Motivação para envolvimento.

1.4. Estudo n.º 4, sobre o impacto da cultura organizacional na satisfação no trabalho

Esta parte da investigação responde à hipótese - **Quais as práticas organizacionais que estão mais associadas ao nível de satisfação dos colaboradores?**

De modo a responder à pergunta de partida foi necessário efetuar a análise sobre o impacto em cada item de cultura organizacional sobre a satisfação no trabalho, uma vez que a análise de fatores principais revelou que o agrupamento dos itens não coincide com o da escala que lhe deu origem.

Para tal operacionalizou-se a correlação bivariada de Pearson, entre a dimensão satisfação global e cada item da escala de cultura.

De acordo com Mâroco (2011), as correlações podem classificar-se da seguinte forma:

Valor de Correlação	Classificação
> 0.75	Correlação muito forte
0.50 - 0.75	Correlação forte
0.25 - 0.50	Correlação moderada
< 0.25	Correlação fraca

Tabela 36 - Classificação dos valores de correlação de Pearson. Adaptado de Mâroco (2011). Elaborado a 13.08.2020.

No teste todos os itens obtiveram um valor de *p value* < 0.05 revelando que as correlações são significativas, uma vez que a significância associada ao teste é inferior a 0.05. Ou seja,

há uma associação entre cada item com a satisfação no trabalho. Verificou-se que a maioria das correlações são positivas e fortes, e que as variáveis de cultura explicam em 84.00% a satisfação global ($r^2=0.84$).

Na tabela e explicações seguintes é possível compreender em detalhe a correlação.

Cultura organizacional / Satisfação	Satisfação Global
1 - Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta organização.	0.60, $p=0.00$
2 - De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente.	0.55, $p=0.00$
3 - A melhoria contínua é uma prioridade.	0.51, $p=0.00$
4 - O pragmatismo é importante.	0.45, $p=0.00$
5 - Permite-se equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.	0.45, $p=0.00$
6 - As reuniões são planeadas com bastante antecedência.	0.41, $p=0.00$
7 - São celebrados os êxitos que a organização alcança.	0.45, $p=0.00$
8 - A experimentação e a inovação são encorajadas.	0.63, $p=0.00$
9 - Organização e função, de cada um, são temas discutidos com seriedade.	0.65, $p=0.00$
10 - Os gestores/chefias de sucesso retêm os colaboradores com elevado desempenho no departamento/serviço.	0.53, $p=0.00$
11 - O foco principal da Administração e chefias é a qualidade do serviço ao utente.	0.57, $p=0.00$
12 - Estou satisfeito/a com a minha função.	0.67, $p=0.00$
13 - No meu serviço a comunicação é muito aberta.	0.64, $p=0.00$
14 - A Administração e chefias procuram ativamente novas ideias.	0.65, $p=0.00$
15 - Os colaboradores são treinados para utilizar ferramentas de resolução de problemas.	0.56, $p=0.00$
16 - Os planos individuais de desenvolvimento são comuns.	0.55, $p=0.00$
17 - São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores.	0.63, $p=0.00$
18 - Os colaboradores têm a oportunidade de utilizar as suas competências.	0.62, $p=0.00$
19 - No meu serviço somos encorajados a identificar novas formas de realizar.	0.65, $p=0.00$
20 - Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias.	0.53, $p=0.00$
21 - A organização auxilia os colaboradores a responder às necessidades dos utentes.	0.60, $p=0.00$
22 - A qualidade de serviço é mais importante do que o seu volume.	0.49, $p=0.00$
23 - As reuniões das equipas são eficazes.	0.60, $p=0.00$
24 - O meu serviço comunica bem com as outras equipas da organização.	0.61, $p=0.00$
25 - Os gestores (Administração e chefias) dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados.	0.63, $p=0.00$
26 - A informação negativa é transmitida por meios de comunicação formais.	0.42, $p=0.00$
27 - A Administração e chefias utilizam as competências de todos os colaboradores.	0.63, $p=0.00$
28 - No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores.	0.65, $p=0.00$
29 - O meu serviço tem muita influência na organização.	0.36, $p=0.00$
30 - No meu serviço conhecemos e compreendemos os processos internos.	0.53, $p=0.00$
31 - Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos.	0.60, $p=0.00$
32 - Os processos-chave têm como responsáveis as chefias seniores dessa operação.	0.51, $p=0.00$
33 - Eu compreendo os processos-chave da minha organização.	0.50, $p=0.00$
34 - No meu serviço todos estão envolvidos na melhoria contínua.	0.61, $p=0.00$
35 - O papel das chefias seniores é, principalmente, estratégia e planeamento.	0.50, $p=0.00$
36 - Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras.	0.70, $p=0.00$
37 - No meu serviço desenvolvem-se planos para o futuro.	0.61, $p=0.00$
38 - Sou otimista sobre o futuro do meu serviço.	0.72, $p=0.00$
39 - A Administração e chefias consideram o longo prazo nas decisões diárias.	0.64, $p=0.00$
40 - No planeamento é dada uma grande ênfase às necessidades dos utentes.	0.61, $p=0.00$
41 - No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.	0.67, $p=0.00$
42 - Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.	0.57, $p=0.00$
43 - Pensa-se nos problemas com muita antecedência.	0.56, $p=0.00$

44 - Todos os colaboradores compreendem a sua missão.	0.67, $p=0.00$
45 - O meu serviço tem uma missão e uma visão clara do caminho a seguir.	0.71, $p=0.00$
46 - Os colaboradores estão empenhados nos objetivos de longo prazo.	0.70, $p=0.00$
47 - Os procedimentos são mais importantes do que os resultados.	0.42, $p=0.00$
48 - As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta.	0.64, $p=0.00$
49 - Existe uma clara preferência por novos desafios.	0.62, $p=0.00$
50 - Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.	0.29, $p=0.00$
51 - Os projetos são sempre implementados na data planeada.	0.48, $p=0.00$
52 - Os colaboradores consideram fácil o ajustamento a novos requisitos.	0.52, $p=0.00$
R² ajustado	0.84

Tabela 37 - Correlação de Pearson entre os itens de cultura organizacional e Satisfação Global. Todas as correlações são significativas ao nível de 0.01. Elaborado a 22.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

1.4.1. Discussão de resultados do Estudo n.º 4, sobre o impacto da cultura organizacional na satisfação no trabalho

Comparando os resultados de satisfação profissional com os de cultura organizacional, através da correlação de Pearson, verificou-se que a todas as dimensões da satisfação se associam com a cultura organizacional. O que pode estar relacionado com o facto de os inquiridos estarem sensibilizados para a importância de aspetos da avaliação da cultura organizacional.

Analisando a correlação entre os dois construtos observámos que os valores e práticas organizacionais que estão mais associados a maior satisfação no trabalho, são os seguintes:

- *Sou otimista sobre o futuro do meu serviço* ($r=0.72$);
- *O meu serviço tem uma missão e uma visão clara do caminho a seguir* ($r=0.71$);
- *Os colaboradores estão empenhados nos objetivos de longo prazo* ($r=0.70$);
- *Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras* ($r=0.70$);
- *Estou satisfeito/a com a minha função* ($r=0.67$);
- *No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos* ($r=0.67$);
- *Todos os colaboradores compreendem a sua missão* ($r=0.65$);
- *No meu serviço somos encorajados a identificar novas formas de realizar* ($r=0.65$);
- *No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores* ($r=0.65$);
- *A Administração e chefias procuram ativamente novas ideias* ($r=0.65$);
- *Organização e função, de cada um, são temas discutidos com seriedade* ($r=0.65$).

Ressalva-se que a correlação não implica causalidade. A correlação pode, no entanto, indicar possíveis causas ou áreas para um estudo mais aprofundado, ou por outras palavras, a correlação pode ser uma pista (Diniz, 2018).

Estas conclusões sugerem que os aspetos que podem eventualmente contribuir para a satisfação dos colaboradores são essencialmente os seguintes: o sentido que atribuem às tarefas; a possibilidade de inovar; uma boa cooperação entre colegas; o otimismo em relação ao futuro do serviço; a existência de uma missão e visão bem definidas; todos estarem empenhados na prossecução dos objetivos; e o desenvolvimento de competências profissionais.

1.5. Estudo n.º 5, sobre o impacto da cultura organizacional na motivação profissional

Esta parte do estudo tem o objetivo de perceber que valores de cultura organizacional influenciam as quatro dimensões de motivação em estudo. O método de análise escolhido foi a correlação de Pearson.

Todos os valores têm correlação estatística positiva com pelo menos uma das dimensões de motivação.

A tabela seguinte representa o grau de correlação entre os itens de cultura organizacional com as dimensões de motivação.

Cultura organizacional / Motivação	Envolvim.	Organiz. Trab.	Desemp.	Realiz. e Poder
1 - Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta organização.	0.29** p=0.00	0.52** p=0.00	0.44** p=0.00	0.15* p=0.02
2 - De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente.	0.23** p=0.00	0.46** p=0.00	0.41** p=0.00	0.17* p=0.01
3 - A melhoria contínua é uma prioridade.	0.25** p=0.00	0.44** p=0.00	0.42** p=0.00	0.13* p=0.03
4 - O pragmatismo é importante.	0.24** p=0.00	0.37** p=0.00	0.35** p=0.00	0.05 p=0.43
5 - Permite-se equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.	0.23** p=0.00	0.35** p=0.00	0.27** p=0.00	0.25* p=0.00
6 - As reuniões são planeadas com bastante antecedência.	0.17* p=0.00	0.36** p=0.00	0.25** p=0.00	0.12 p=0.07
7 - São celebrados os êxitos que a organização alcança.	0.23** p=0.00	0.39** p=0.00	0.35** p=0.00	0.27** p=0.00
8 - A experimentação e a inovação são encorajadas.	0.29** p=0.00	0.56** p=0.00	0.43** p=0.00	0.26** p=0.00
9 - Organização e função, de cada um, são temas discutidos com seriedade.	0.28** p=0.00	0.60** p=0.00	0.48** p=0.00	0.17* p=0.01

10 - Os gestores/chefias de sucesso retêm os colaboradores com elevado desempenho no departamento/serviço.	0.23** p=0.00	0.53** p=0.00	0.43** p=0.00	0.29** p=0.00
11 - O foco principal da Administração e chefias é a qualidade do serviço ao utente.	0.31** p=0.00	0.53** p=0.00	0.40** p=0.00	0.26** p=0.00
12 - Estou satisfeito/a com a minha função.	0.36** p=0.00	0.62** p=0.00	0.61** p=0.00	0.21** p=0.00
13 - No meu serviço a comunicação é muito aberta.	0.36** p=0.00	0.55** p=0.00	0.44** p=0.00	0.34** p=0.03
14 - A Administração e chefias procuram ativamente novas ideias.	0.31** p=0.00	0.59** p=0.00	0.48** p=0.00	0.24** p=0.00
15 - Os colaboradores são treinados para utilizar ferramentas de resolução de problemas.	0.25** p=0.00	0.49** p=0.00	0.40** p=0.00	0.16* p=0.01
16 - Os planos individuais de desenvolvimento são comuns.	0.24** p=0.00	0.50** p=0.00	0.39** p=0.00	0.23* p=0.01
17 - São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores.	0.25** p=0.00	0.50** p=0.00	0.50** p=0.00	0.17* p=0.00
18 - Os colaboradores têm a oportunidade de utilizar as suas competências.	0.29** p=0.00	0.57** p=0.00	0.57** p=0.00	0.25** p=0.00
19 - No meu serviço somos encorajados a identificar novas formas de realizar.	0.35** p=0.00	0.58** p=0.00	0.53** p=0.00	0.36** p=0.00
20 - Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias.	0.19** p=0.00	0.53** p=0.00	0.46** p=0.00	0.13 p=0.05
21 - A organização auxilia os colaboradores a responder às necessidades dos utentes.	0.31** p=0.00	0.48** p=0.00	0.44** p=0.00	0.25** p=0.00
22 - A qualidade de serviço é mais importante do que o seu volume.	0.27** p=0.00	0.45** p=0.00	0.35** p=0.00	0.25** p=0.00
23 - As reuniões das equipas são eficazes.	0.30** p=0.00	0.57** p=0.00	0.50** p=0.00	0.25** p=0.00
24 - O meu serviço comunica bem com as outras equipas da organização.	0.33** p=0.00	0.51** p=0.00	0.44** p=0.00	0.30** p=0.00
25 - Os gestores (Administração e chefias) dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados.	0.23** p=0.00	0.56** p=0.00	0.50** p=0.00	0.27** p=0.00
26 - A informação negativa é transmitida por meios de comunicação formais.	0.28** p=0.00	0.42** p=0.00	0.36** p=0.00	0.26** p=0.00
27 - A Administração e chefias utilizam as competências de todos os colaboradores.	0.25** p=0.00	0.52** p=0.00	0.52** p=0.00	0.13* p=0.04
28 - No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores.	0.38** p=0.00	0.57** p=0.00	0.45** p=0.00	0.30** p=0.00
29 - O meu serviço tem muita influência na organização.	0.16* p=0.02	0.32** p=0.00	0.23** p=0.00	0.24** p=0.00
30 - No meu serviço conhecemos e compreendemos os processos internos.	0.19* p=0.02	0.45** p=0.00	0.37** p=0.00	0.25** p=0.00
31 - Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos.	0.30** p=0.00	0.57** p=0.00	0.49** p=0.00	0.30** p=0.00
32 - Os processos-chave têm como responsáveis as chefias seniores dessa Operação.	0.21** p=0.00	0.50** p=0.00	0.40** p=0.00	0.26** p=0.00
33 - Eu compreendo os processos-chave da minha organização.	0.22** p=0.00	0.46** p=0.00	0.41** p=0.00	0.31** p=0.00
34 - No meu serviço todos estão envolvidos na melhoria contínua.	0.34** p=0.00	0.55** p=0.00	0.45** p=0.00	0.26** p=0.00
35 - O papel das chefias seniores é, principalmente, estratégia e planeamento.	0.28** p=0.00	0.46** p=0.00	0.37** p=0.00	0.27** p=0.00
36 - Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras.	0.29** p=0.00	0.65** p=0.00	0.57** p=0.00	0.22** p=0.00
37 - No meu serviço desenvolvem-se planos para o futuro.	0.28** p=0.00	0.54** p=0.00	0.53** p=0.00	0.24** p=0.00
38 - Sou otimista sobre o futuro do meu serviço.	0.45** p=0.00	0.64** p=0.00	0.56** p=0.00	0.39** p=0.00

	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
39 - A Administração e chefias consideram o longo prazo nas decisões diárias.	0.28**	0.59**	0.46**	0.21**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
40 - No planeamento é dada uma grande ênfase às necessidades dos utentes.	0.27**	0.56**	0.46**	0.28**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
41 - No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.	0.36**	0.57**	0.51**	0.29**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
42 - Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.	0.35**	0.42**	0.35**	0.28**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
43 - Pensa-se nos problemas com muita antecedência.	0.32**	0.55**	0.42**	0.22**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
44 - Todos os colaboradores compreendem a sua missão.	0.34**	0.61**	0.44**	0.28**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
45 - O meu serviço tem uma missão e uma visão clara do caminho a seguir.	0.38**	0.63**	0.48**	0.30**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
46 - Os colaboradores estão empenhados nos objetivos de longo prazo.	0.40**	0.63**	0.52**	0.34**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
47 - Os procedimentos são mais importantes do que os resultados.	0.27**	0.33**	0.21**	0.25**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
48 - As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta.	0.28**	0.50**	0.53**	0.25**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
49 - Existe uma clara preferência por novos desafios.	0.27**	0.60**	0.45**	0.22**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
50 - Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.	0.26**	0.25**	0.29**	0.21**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
51 - Os projetos são sempre implementados na data planeada.	0.16**	0.47**	0.39**	0.07
	p=0.16	p=0.00	p=0.00	p=0.27
52 - Os colaboradores consideram fácil o ajustamento a novos requisitos.	0.29**	0.49**	0.37**	0.22**
	p=0.00	p=0.00	p=0.00	p=0.00
R² ajustado	0.21	0.66	0.52	0.23

Tabela 38 – Correlação de Pearson entre os itens de cultura organizacional e as dimensões de Motivação. ** A correlação é significativa ao nível de 0.01; * A correlação é significativa ao nível de 0.05 – Elaborado a 23.08.2020. Adaptado de SPSS 26.

Nenhuma das práticas de cultura em estudo está relacionada com a redução da motivação, pois não há correlações negativas.

A dimensão Motivação com a Organização do Trabalho é a que tem mais correlações fortes com os vários valores de cultura organizacional, ($0.50 < r > 0.75$), i.e. os itens de cultura organizacional explicam melhor a variável motivação orientada para a organização do trabalho ($r^2=0.66$). Os itens que têm coeficientes de correlação mais elevados são:

- *Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras* ($r=0.65$ e 0.57);
- *Sou otimista sobre o futuro do meu serviço* ($r=0.64$);
- *O meu serviço tem uma missão e uma visão clara do caminho a seguir* ($r=0.63$);
- *Os colaboradores estão empenhados nos objetivos de longo prazo* ($r=0.63$);

- *Todos os colaboradores compreendem a sua missão (r=0.61);*
- *Estou satisfeito/a com a minha função (r=0.62);*
- *Existe uma clara preferência por novos desafios (r=0.60);*
- *Organização e função, de cada um, são temas discutidos com seriedade (r=0.60);*
- *A Administração e chefias consideram o longo prazo nas decisões diárias (r=0.59);*
- *A Administração e chefias procuram ativamente novas ideias (r=0.59);*
- *No meu serviço somos encorajados a identificar novas formas de realizar (r=0.58);*
- *No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos (r=0.57);*
- *Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos (r=0.57);*
- *No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores (r=0.57);*
- *As reuniões das equipas são eficazes (r=0.57);*
- *Os colaboradores têm a oportunidade de utilizar as suas competências (r=0.57).*

Esta parte do estudo permitiu igualmente compreender que a cultura das organizações tem valores e práticas mais associados com o aumento da motivação com a organização do trabalho, i.e., as práticas organizacionais em estudo contribuem para a aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados que são os aspetos associados à motivação para a organização do trabalho.

Analisado os resultados ao pormenor verificamos que os aspetos do trabalho mais associados ao aumento da motivação dos colaboradores são os seguintes: - poderem desenvolver e utilizar competências; conhecimento de todos da missão e visão a seguir; foco em objetivos de longo prazo; satisfação com a função; novos desafios; todos terem responsabilidades bem definidas; oportunidade de inovar; os problemas interdepartamentais serem resolvidos de forma satisfatória para todos; boa cooperação entre colaboradores; reuniões de equipas eficazes.

1.5.1. Discussão de resultados do Estudo n.º 5, sobre o impacto da cultura organizacional na motivação profissional

O estudo do impacto dos valores organizacionais na motivação permitiu, além de responder às hipóteses em estudo, apurar o seguinte:

De modo geral, a cultura das organizações em estudo, interfere mais com a motivação com a organização do trabalho do que com os outros fatores motivadores.

A motivação para a organização do trabalho afeta os estados psicológicos associados à motivação, através da aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e o conhecimento dos resultados (Hackman & Oldham, 1980).

Observando a descrição dos valores organizacionais mais associados à motivação com a organização do trabalho, constata-se que vão ao encontro com o modelo de Hackman & Oldham (1980), pois são os que geram um aumento de responsabilidades: - *No meu serviço somos encorajados a identificar novas formas de realizar* ($r=0.53$); *Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras* ($r=0.57$); - *Os colaboradores têm a oportunidade de utilizar as suas competências* ($r=0.57$).

A cultura destas organizações está menos relacionada com a dimensão de motivação *Realização e Poder*.

Relembrando, a motivação com a Realização e o Poder está associada à necessidade de afiliação, ser aceite pelos outros, ir ao encontro de um impulso de realização que tem a ver com estar de acordo com um conjunto de padrões, e poder exercer influência nas ações de terceiros (McClelland, 1989).

Todos os itens têm uma correlação positiva fraca a moderada com a dimensão *Envolvimento*, ou seja, contribuem ligeiramente para o aumento do envolvimento.

O envolvimento consiste num vínculo sentimental e emocional com a organização, e aceitação dos valores e objetivos da organização. Se o colaborador estiver envolvido com a organização está disposto a desenvolver um esforço considerável pela organização (Allen & Meyer, 1990).

Quanto à motivação com o desempenho, Locke & Latham (1990) defendem que conseguir atingir objetivos e metas origina sentimentos positivos de autoeficácia e autoestima.

No nosso estudo verifica-se que os itens que têm uma associação linear positiva mais forte com a motivação para o desempenho descrevem a dimensão Motivação para o desempenho, identificada por Locke & Latham (1990): -*Os colaboradores estão empenhados nos objetivos de longo prazo* ($r=0.52$); - *Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras* ($r=0.57$); e - *Os colaboradores têm a oportunidade de utilizar as suas competências* ($r=0.57$).

A grande maioria dos itens têm uma associação linear positiva com pelo menos uma das dimensões da motivação, apesar de a maior parte ter uma correlação moderada, com um coeficiente de correlação de Pearson entre 0.25 a 0.50.

Sendo assim, podemos responder à hipótese em estudo e afirmar o seguinte:

A cultura das organizações em estudo interfere moderadamente com a motivação para a organização no trabalho ($r^2=0.66$) e motivação para o desempenho ($r^2=0.52$); interfere pouco com o envolvimento no trabalho ($r^2=0.21$) e realização e poder ($r^2=0.23$).

Através desta análise, os gestores podem ter uma previsão de que valores podem desenvolver para aumentar a motivação.

Os itens/ valores organizacionais com fraca a moderada correlação linear positiva com o *Envolvimento* (implicação afetiva com a organização) e *Realização e poder* (afiliação, aceitação pelos outros) revelam que estes motivadores são pouco desenvolvidos nas organizações.

1.6. Análise Crítica

O objetivo principal deste trabalho era fornecer um contributo para o estudo da cultura organizacional, nomeadamente no que respeita ao seu efeito sobre a satisfação e motivação no trabalho. O método de análise consistiu na identificação de pontos fortes e fracos na cultura organizacional e que podem ser desenvolvidos.

Sabemos que nas organizações de saúde a satisfação profissional é importante pois traduzem-se em elevados índices de qualidade de atendimento, e no relacionamento dentro da equipa de saúde.

A **cultura** organizacional das cinco organizações em estudo é uma cultura com perceções muito homogéneas entre todos, por isso podemos dizer que é uma cultura forte.

As organizações apresentaram como valores culturais mais subjacentes, a importância de ter utentes satisfeitos; o empenho geral para prestar o melhor serviço ao utente; o conhecimento abrangente da função e objetivos de cada um; a importância do pragmatismo, orientação

para a qualidade dos serviços prestados; a existência de espírito de missão dentro das equipas; a satisfação com o trabalho que fazem; existe clima de cooperação, apesar de ser mais sentido dentro do próprio serviço.

Não foram identificadas subculturas entre categorias profissionais, existindo um nível de concordância entre respostas elevado.

Esta cultura forte pode ser justificada em grande parte, pelo período de educação, que desenvolveu uma aprendizagem compartilhada de atitudes, normas, valores e suposições assumidas como verdadeiras pelos membros dessas profissões. O reforço dessas suposições ocorre em reuniões e programas de formação continuada e em virtude de ser um trabalho em equipa.

Uma das razões para que a cultura seja orientada para o utente, e para a qualidade do serviço, está relacionada com padrões de motivação adquiridos na fase de formação, onde, segundo Hipócrates, uma das motivações que devem mover o profissional é o amor à humanidade, obrigação humana de gostar dos outros seres humanos: dos seus pacientes (Júnior, 2013), bem como os valores do Serviço Nacional de Saúde, e das organizações, expressos através da declaração de valores (tabela seguinte).

	Valores e princípios
Hospital Garcia de Orta	«Serviço público; Confiança na Prestação; Equidade; Primado e centralidade no doente; Respeito pela dignidade individual; Sigilo Profissional; Privacidade dos cuidados em ambiente limpo e confortável; Ética e Responsabilidade Social; Qualidade e inovação das práticas clínicas e organizativas; Colaboração e promoção de parcerias com os diferentes <i>stakeholders</i> da saúde.»
Centro Hospitalar do Oeste	«- Serviço público; - Justiça e equidade; - Afeto; -Primado e centralidade no doente; -Respeito pela dignidade individual; - Privacidade dos cuidados em ambiente limpo e confortável; -Ética e responsabilidade social; - Qualidade e inovação nas práticas clínicas e organizativas; -Colaboração e promoção de parcerias com os diferentes stakeholders da Saúde.»
Hospital Psiquiátrico de Lisboa	«- Humanização e personalização no atendimento; – Respeito pela dignidade individual da cada doente; – Respeito pelas condições culturais e convicções filosóficas e religiosas de cada doente; – Direito dos doentes e familiares à informação sobre o estado de saúde, bem como a natureza e continuidade dos tratamentos;– Promoção da saúde mental na comunidade, com organização de respostas adequadas e articuladas com as redes dos

	cuidados locais de saúde e da Segurança Social, autarquias e outras estruturas comunitárias;– Equidade no acesso;– Estimulo à investigação, inovação, atualização científica e desenvolvimento pessoal, centrado nas necessidades das populações a assistir;– Excelência na intervenção técnica;– Eficiência na gestão dos recursos;– Ética profissional;– Promoção da multidisciplinaridade;– Respeito pelo ambiente e responsabilidade social.»
Unidade Local de Saúde da Guarda	«Humanismo; - Equidade; - Cooperação - Ética e Deontologia Profissional -Rigor; - Inovação.»
Centro Hospitalar Universitário do Algarve	- «Trabalho em prol do Utente; - Trabalho em Equipa; - Aposta na Inovação; - Gestão Participativa; - Orientação para os Resultados.»

Tabela 39 – Declaração de valores das organizações em estudo. Elaboração própria, a 10.08.2020. Fonte: sítio da internet de cada organização.

O estudo sobre a motivação, revelou o **perfil motivacional** dos participantes no estudo. Estes motivam-se com situações associadas ao aumento do envolvimento e da realização e poder, o que significa que o que lhes confere maior motivação é: - a execução de tarefas que consideram enriquecedoras e que lhes permite o aumento de responsabilidades; - poder subir na carreira; - desenvolver competências; - um bom ambiente no serviço que lhes permite sentir que são aceites pelos outros; - e gostar da organização para a qual trabalham.

Constatámos através das respostas nas várias escalas, que o que mais os motiva é o sentido que atribuem ao trabalho pelo facto de trabalharem em prol de uma boa causa; a relação com o utente; o relacionamento com a equipa; o facto de poderem utilizar conhecimentos; e poderem desenvolver um serviço com qualidade; bem como gostarem das funções que desempenham.

Os colaboradores consideram-se moderadamente motivados, tendo em conta que as respostas que deram nos itens da escala de motivação são, na maioria, acima do valor central da escala, e a resposta ao item 11 - *Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação*, que obteve uma média de 3.99 no total das respostas.

Os colaboradores revelaram envolvimento afetivo com a organização, ao assumirem que se sentem motivados a trabalhar na organização (M=3.55), e por se sentirem envolvidos emocionalmente com a organização (M=3.31). No entanto, as práticas culturais em análise não contribuem para esse envolvimento, uma vez que a cultura organizacional explica, em maior percentagem, a motivação para a organização do trabalho.

Ao nível dos resultados da escala de **satisfação**, verifica-se que existe insatisfação com muitas situações do contexto de trabalho. A satisfação global dos 226 inquiridos obteve uma média de 2.95.

O que mais apreciam no seu trabalho é a estabilidade no vínculo, e o *status* e prestígio obtidos, no entanto, é um prestígio associado ao respeito e apreço manifestados pelos utentes; autoestima originada pelas funções; orgulho por trabalhar numa equipa competente; e por sentirem que vale a pena esforçarem-se e dar o melhor de si.

E o que menos apreciam é a remuneração que consideram inadequada ao esforço, e as condições de saúde e segurança, que podem pôr em causa o bem-estar físico e psíquico, devido à quantidade de trabalho, bem como as potencialidades profissionais não serem aproveitadas.

O estudo do **impacto da cultura sobre a motivação** revelou que a organização revela ter mais práticas culturais que permitem a aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados, e que define objetivos e metas que originam sentimentos positivos de autoeficácia e autoestima. Aspetos que estão associados às dimensões da motivação para a organização do trabalho e motivação para o desempenho.

Analisando os valores organizacionais que se encontram mais correlacionados com o aumento da motivação constata-se que o que eventualmente promove o aumento da motivação são os seguintes valores: - uma gestão que desenvolva competências para necessidades futuras, i.e. que considere o longo prazo nas decisões diárias; a definição de uma missão e visão claras; a orientação de todos para a mesma missão; conhecimento de todos dos objetivos; existência de novos desafios; definição clara de funções; a procura da gestão por novas ideias; encorajamento para novas formas de realizar, i.e. poder existir algum risco; problemas interdepartamentais resolvidos de forma satisfatória para todos; clima de cooperação entre colaboradores; reuniões de equipas eficazes; oportunidade de utilizar e desenvolver competências.

Em suma, o aumento da inovação; cooperação entre colaboradores; planeamento de necessidades futuras; clara definição de funções; missão partilhada por todos; possibilidade

de desenvolver competências; e gostarem da função acompanham o aumento da motivação dos colaboradores que participaram no estudo.

Analisando o **impacto da cultura na satisfação global**, os valores e práticas organizacionais que estão mais associados a maior satisfação no trabalho são: o sentido que atribuem às tarefas; a possibilidade de inovar; uma boa cooperação entre colegas; o otimismo em relação ao futuro do serviço; a existência de uma missão e visão bem definidas; todos estarem empenhados na prossecução dos objetivos; e o desenvolvimento de competências profissionais.

1.6.1. Pontos fortes e fracos da cultura organizacional

Correndo o risco de nos estarmos a repetir, mas tendo em consideração toda a informação exposta nos três questionários aplicados, verifica-se que os dados relativos a **pontos fortes** de cultura organizacional, com impacto na motivação/satisfação, concentram-se maioritariamente nos seguintes pontos:

- Na compreensão dos objetivos e missão a seguir ($M=3.43$, $r=0.51^2$, $r=0.67^3$); a satisfação com a função ($M=3.41$, $r=0.62^2$, $r=0.67^3$); a uma boa comunicação dentro de cada serviço ($M=3.16$, $r=0.64^2$, $r=0.55^3$); a uma boa cooperação entre colegas ao nível do próprio serviço ($M=3.15$, $r=0.65^2$, $r=0.57^3$); foco na melhoria contínua ($M=3.40$, $r=0.51^3$); empenho pela excelência do serviço ao utente ($M=3.57$, $r=0.55^3$); o orgulho que os colaboradores têm em trabalhar na organização ($M=3.11$, $r=0.60^2$, $r=0.52^3$); adaptação fácil às mudanças da conjuntura ($M=3.44$, $r=0.57^3$); é dado ênfase às necessidades dos utentes ($M=3.05$, $r=0.61^2$, $r=0.56^3$).

Contribuem como fatores de satisfação e motivação⁴ ainda os seguintes aspetos:

^{2 3} O que pesou para a identificação dos pontos fortes foi a associação moderada/alta entre a satisfação ² e a motivação ³ / e os valores organizacionais, quando estes têm uma média superior a 3.00 na escala de cultura. Média que indica que são relativamente bem percecionados pelos colaboradores.

⁴ Itens da escala de motivação e satisfação que apresentam uma média superior a 3.00.

^{2 3} O que pesou para a identificação dos pontos fortes foi a associação moderada/alta entre a satisfação ² e a motivação ³ / e os valores organizacionais, quando estes têm uma média superior a 3.00 na escala de cultura. Média que indica que são relativamente bem percecionados pelos colaboradores.

A natureza altruísta do próprio trabalho, o sentimento de respeito e apreço manifestados pelos utentes; o bom nível de relacionamento com outras instituições da comunidade; orgulho por trabalhar numa organização com a boa imagem; apoio nos momentos difíceis, por parte da generalidade do pessoal do serviço; existe margem de liberdade para planear, organizar, executar e avaliar o trabalho; a possibilidade de utilizar e desenvolver conhecimentos e competências; perceção de que trabalham num ambiente de cooperação entre colegas.

Apesar de terem sido considerados como pontos fortes nas organizações, as médias não são muito altas e ficam próximo do ponto médio da escala, o que significa que muitos inquiridos não percecionam a existência destes valores nas organizações.

No que concerne à análise de **pontos fracos**, tendo em conta o forte impacto na motivação e satisfação global, e a baixa cotação no item de cultura, as informações relatadas sugerem que a gestão deve ter em atenção as seguintes perceções que podem pôr em causa a motivação/satisfação profissional:

A Administração e chefias utilizam pouco as competências de todos os colaboradores ($M=2.43$, $r=0.52^2$, $r=0.63^3$); as reuniões de equipa não são muito eficazes ($M=2.60$, $r=0.57^2$, $r=0.60^3$); a experimentação e a inovação são pouco encorajadas ($M=2.62$, $r=0.63^2$, $r=0.56^3$); os colaboradores têm pouca oportunidade de utilizar as suas competências ($M=2.43$, $r=0.63^2$, $r=0.52^3$) baixo foco para a qualidade do serviço ao utente ($M=2.91$, $r=0.53^2$, $r=0.57^3$); a definição das tarefas de cada um não é suficientemente discutida ($M=2.56$, $r=0.60^2$, $r=0.65^3$); a gestão procura pouco novas ideias ($M=2.59$, $r=0.59^2$, $r=0.65^3$); os colaboradores são pouco treinados para utilizar ferramentas de resolução de problemas ($M=2.50$, $r=0.56^3$); os planos individuais de desenvolvimento não são comuns ($M=2.40$, $r=0.50^2$, $r=0.55^3$); não são proporcionados desafios interessantes aos colaboradores ($M=2.28$, $r=0.50^2$, $r=0.63^3$); desenvolvem-se pouco competências para necessidades futuras ($M=2.63$, $r=0.58^2$, $r=0.70^3$), os problemas interdepartamentais são poucas vezes resolvidos de forma satisfatória para todos ($M=2.45$, $r=0.57^2$, $r=0.60^3$), os gestores e chefias dedicam pouco tempo para falar com os subordinados ($M=2.36$, $r=0.56^2$, $r=0.63^3$); os colaboradores estão pouco empenhados em objetivos de longo prazo ($M=2.81$, $r=0.52^2$, $r=0.70^3$), a Administração e chefias consideram pouco o longo prazo nas decisões diárias ($M=2.60$, $r=0.59^2$, $r=0.64^3$); as mudanças importantes não são suficientes vezes alvo de discussão e consulta ($M=2.69$,

$r=0.50^2$, $r=0.64^3$); os colaboradores não são muitas vezes recompensados quando desenvolvem novas ideias ($M=2.03$, $r=0.53^2$, $r=0.53^3$).

A escala de satisfação revelou alguns pontos fracos que merecem atenção:

Não existe um elevado espírito de equipa que una a todos na organização; existe pouca possibilidade de participar na tomada de decisão e resolução de problemas importantes; existe uma baixa perceção de consideração manifestada pelos Órgãos de gestão/Administração do hospital; não há um sentimento de apoio por parte da Administração/Direção; não há possibilidade de participar no desenvolvimento estratégico do hospital. Por fim, as carências existentes ao nível de pessoal e de equipamentos, acentuam a perceção negativa que se faz sentir.

Os colaboradores destas organizações são mais motiváveis por práticas culturais associados ao aumento do envolvimento organizacional e realização e poder, no entanto, os itens em análise não contribuem para os estados psicológicos associados a esses motivadores. Assim, as organizações demonstram ter poucas políticas que desenvolvam o envolvimento afetivo com a organização e a estados relacionados com realização e poder.

Analisando os resultados de todo o trabalho, e explicando-o à luz de uma teoria da motivação, cremos que a teoria de Herzberg é a que explica melhor os resultados. Esta teoria alerta para a necessidade de tornar mais interessante o conteúdo do trabalho, pelo aumento de mais responsabilidades, desafios, autonomia e responsabilidade, como forma de aumentar a motivação intrínseca.

De facto, os inquiridos evidenciaram bem que estes aspetos lhes são importantes, mais do que os fatores higiénicos - fatores extrínsecos, pois os fatores que mais motivam os inquiridos estão associados à realização pessoal e profissional e ao tipo de tarefa que exercem e desenvolvimento e aproveitamento de capacidades.

Como forma de explicar os resultados obtidos, analisou-se se são comuns à realidade de outras organizações da área da saúde, fazendo-se uma análise dos estudos empíricos. Assim, observou-se o seguinte:

A **existência de novos desafios** é essencial para renovar a motivação, uma vez que permitem aprender sobre novos assuntos, interagir com outras pessoas, descobrir novas habilidades e, sobretudo, viver novas experiências, e tornar os profissionais mais completos, confiantes e experientes (Barbosa, 2020).

Em relação à grande correlação das **reuniões de equipa** com a motivação/satisfação, António & Costa (2014) concluíram que os profissionais de saúde lhes atribuem grande importância, sendo realizadas com grande periodicidade em meio hospitalar. As reuniões de equipa são principalmente utilizadas para o planeamento de intervenções clínicas futuras, essencial para se definir métodos de trabalho.

Nas organizações de saúde é de extrema importância a redução da ambiguidade e incerteza. Por isso, a importância da **definição de funções** está relacionada com isso mesmo. Deve-se ter em conta a complexidade das organizações hospitalares, que são conjuntos de sistemas interrelacionados, onde o indivíduo não deve procurar otimizar apenas o resultado do seu trabalho ou do seu setor, mas sim o resultado da organização como um todo. A planificação de responsabilidades e atividades, das mais simples às mais complexas, desde a solução de problemas correntes até a determinação de ações que uma organização deve considerar para enfrentar o futuro incerto, indicam o que deve ser feito e como deve ser feito (Gonçalves, 1976) e eliminam a insegurança.

Quanto ao impacto da **inovação**, verificou-se que na área da saúde esta é importante, nomeadamente a utilização de novas tecnologias, uma vez que permite melhorar a oferta de serviços e o impacto sobre a população, criando mais valor para os utentes (DN, 2019). Da mesma forma, a gestão que procura inovações nos serviços proporciona aos colaboradores oportunidades de liderança, envolvendo-a no processo de **tomada de decisão** do sistema de cuidados de saúde (Bezerra, Andrade, Andrade, & Pimentel, 2010).

Por sua vez, com o envolvimento na tomada de decisão do corpo clínico, elementos técnicos ou administrativos divide-se a responsabilidade e garante-se a fidelidade (Gonçalves, 1976). A motivação voltada para este aspeto traz como consequência não somente um aumento da produtividade e da eficiência, mas também promove um maior realce dos valores humanos daqueles que estão inseridos na organização (Bezerra, Andrade, Andrade, & Pimentel, 2010).

Bezerra *et al* (2010) concluíram que o que mais motiva os profissionais de saúde é a participação de toda a equipa nos planos de assistência: uma liderança democrática.

Em relação à **falta de sentimento de apoio por parte das chefias e administração** («falta de consideração manifestada», «os gestores dedicam pouco tempo para falar informalmente com os subordinados») e a elevada associação com a motivação, é justificada pela figura do líder ser de grande importância para o desenvolvimento da motivação da equipa, pois é ele quem irá valorizar a sua equipa considerando-os indivíduos competentes, criativos e acima de tudo capazes de desenvolver um trabalho com qualidade. Assim, o líder deve ser aquele que auxilia os seus colaboradores a desenvolverem as suas potencialidades (Bezerra *et al.*, 2010).

Associado ao apoio prestado pela administração e chefias, está o **reconhecimento pelo bom trabalho executado**, que é um dos fatores apontados não só pelos colaboradores deste estudo, mas também por Bezerra *et al* (2010) como motivadores.

O facto de a **inexistência de objetivos** de longo prazo afetar negativamente a motivação, encontra paralelo com o estudo de Santos & Sustelo (2009), numa organização hospitalar, onde se verificou que a cultura de objetivos, se associa às restantes vertentes da satisfação. Quanto à insatisfação com as **condições de trabalho**, Vidal & Vidal (2015); Mauro, Paz, Pinheiro & Silva (2010) relatam que as condições de trabalho nas instituições públicas vêm-se evidenciando como desfavoráveis à saúde dos profissionais e que as melhorias também dependem da inter-relação entre os elementos materiais, biológicos, psíquicos e sociais. As condições de trabalho relatadas neste estudo e nos estudos referidos são a falta de materiais, equipamentos, instrumentos e condições de segurança. Em Portugal é conhecida a filosofia de controlo de custos imposta nas organizações públicas de saúde, e que é referida como motivo de insatisfação entre os profissionais, uma vez que não lhes permite dar a resposta adequada às situações.

Em relação aos aspetos sociais, os profissionais também vislumbram que os fatores interativos são importantes para a motivação, expressando que o trabalho em equipa e o **bom relacionamento multiprofissional e intersectorial** são pontos relevantes, tal como no estudo de Vidal & Vidal, 2015 e Santos & Sustelo, 2009.

Bezerra, Andrade, Andrade, & Pimentel (2010); Dominique-Ferreira (2015) e Vidal & Vidal (2015) concluíram que uma das coisas que mais motiva e traz satisfação no trabalho aos profissionais de saúde é o **bom relacionamento entre a equipa**, pois o trabalho de equipa é um pressuposto importante na área da saúde.

De facto, a literatura indica que o clima de apoio dentro da equipa aumenta a satisfação não só nas organizações de saúde, mas também numa grande parte das organizações.

Fazendo novamente referência ao **reconhecimento** recebido, desta vez pelos utentes, vários estudos indicam que este aspeto é objetivo importante para os profissionais de saúde (Vidal & Vidal, 2015). Este reconhecimento serve de motor à paixão pela profissão («**satisfação pela função**»), e a empatia pelo outro influenciam na motivação/satisfação para o trabalho, além do reconhecimento do esforço e da importância da sua atuação nas vidas dos utentes. A satisfação pela função é outro grande fator motivacional dos profissionais de saúde (Batista, Vieira, Cardoso & Carvalho, 2005; Vidal & Vidal, 2015; Dominique-Ferreira, 2015).

Os profissionais também relatam a importância da **educação/formação permanente** para a sua motivação, evidenciando que a formação em saúde é um aspeto de destaque pelos profissionais. Igualmente Vidal & Vidal (2015) que refere que:

«A formação pode ser encarada como instrumento de transformação, podendo provocar nos profissionais de saúde o desenvolvimento da crítica e autocrítica e a reflexão do mundo do trabalho, o qual reproduz a dominação nas relações sociais, capacidade de ampliar o conhecimento e os saberes existentes e desenvolver uma postura ativa que transforme a ação desses sujeitos, (...), que estão permanentemente, reinterpretando, redefinindo novos sentidos e modificando comportamentos».

Como aspetos positivos na motivação/satisfação destacam-se a **margem de liberdade para planear, organizar, executar e avaliar o trabalho** em consonância com outros autores: Dominique-Ferreira (2015) e Campden Health (2013), o que lhes permite ter um trabalho mais enriquecedor e multidisciplinar.

O **orgulho relativo à imagem do hospital** para o qual trabalham é um fator também reconhecido por outros autores, nomeadamente Dominique-Ferreira (2015), o que revela que por norma, os colaboradores destas organizações reconhecem a importância das mesmas na sociedade.

O **envolvimento de todos para a mesma missão** é identificado no estudo de Vidal & Vidal (2015) como um aspeto mais individual/ético para a motivação, ao ser relatado que a

colaboração dos funcionários no cumprimento de forma madura e responsável de suas atribuições, seria um fator de motivação não só para os próprios, mas também para os colegas envolvidos.

Constatamos que os resultados deste estudo são comuns à realidade de outras organizações de saúde.

1.6.2. Sugestões

Diante das informações obtidas, torna-se relevante que as organizações procurem alternativas para que se possam minimizar os fatores que contribuem para tornar os colaboradores desmotivados, pois a desmotivação e insatisfação pode influir negativamente tanto na qualidade da assistência prestada ao utente, como na qualidade de vida do indivíduo que necessita submeter-se diariamente a um ambiente insalubre e desmotivador.

O conhecimento dos pontos fortes e fracos nas organizações é importante e a partir daí, a gestão pode atuar. Tendo em conta os problemas e pontos fortes detetados, que estão correlacionados com os níveis de motivação e satisfação, efetuou-se uma pesquisa de quais as boas práticas em gestão de recursos humanos que estas organizações poderiam pôr em prática para desenvolver a motivação e satisfação dos colaboradores.

Nesse sentido, elaborámos uma tabela com algumas sugestões para as organizações em estudo. Neste caso chefias e administração. O objetivo destas medidas consiste no desenvolvimento de uma cultura que apoia e valoriza os colaboradores, pois existem evidências de que nas organizações de saúde, uma cultura que quer saber dos empregados tem resultados na satisfação, motivação, redução de custos com *turnover*, recrutamento e formação de novos funcionários (Platonova & Hernández, 2013), redução de custos com pacientes, boa imagem organizacional (Rondeau & Wagar, 2006).

O nosso objetivo não foi fazer generalizações sobre as organizações uma vez que a amostra em estudo não é representativa da população, e estamos perante o campo da subjetividade que são as perceções. No entanto um dos objetivos deste tipo de investigação é propor sugestões de melhoria face aos problemas detetados, e por isso teria de existir esta análise final.

Pontos Fracos Existe percepção de:	Problema subjacente	Plano de ação
As reuniões de equipa são pouco eficazes	Impacto na motivação/satisfação; quebra de produtividade	<p>Uma das formas de melhorar a percepção que os colaboradores têm das reuniões é através da melhoria da eficácia das mesmas. Poderá consistir nas seguintes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir antecipadamente o objetivo da reunião; - Ter apenas na reunião a quem o tema é relevante e durante o tempo necessário; - Fazer a preparação da reunião e informar previamente os colaboradores se têm de apresentar alguma informação na reunião; - Definir um tempo limite para as reuniões e evitar exceder esse limite; - Sumarizar as decisões tomadas e enviar para os participantes; - Garantir que todos os pontos de vista são ouvidos; - As reuniões devem ser realizadas apenas quando necessário.
<p>Não existe uma adesão a novos desafios</p> <hr/> <p>A gestão não procura novas ideias</p> <hr/> <p>A administração e chefias não utilizam as competências de todos os colaboradores</p> <hr/> <p>Há pouco encorajamento para fazer as coisas de outra forma</p> <hr/> <p>São proporcionados poucos desafios interessantes aos colaboradores</p> <hr/> <p>Os colaboradores não são muitas vezes recompensados quando desenvolvem novas ideias</p>	<p>Grande Impacto na motivação/satisfação; pouco incentivo a inovação; pouca participação dos profissionais para melhorar processos</p>	<p>Podem criar-se iniciativas que unam todos para a colaboração para o mesmo objetivo, e.g., para o desenvolvimento de um novo site ou fazer uma recolha interna de ideias para um novo projeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma mudança que renove a motivação através de novos desafios não precisa ser drástica. Basta introduzir pequenas mudanças na vida profissional, e.g. como trocar de área, ou atribuir novas responsabilidades dentro da mesma função. - O cronograma de trabalhos pode incluir, por exemplo, uma reunião mensal com a equipa, para discussão dos desafios e onde cada pessoa é convidada a recomendar soluções para esses mesmos desafios. - Ou criar um sistema de recompensa para os colaboradores que tenham as melhores ideias (funcionário do mês, ideia do mês, etc.). - Tendo em conta a importância de poder inovar, pode ser divulgado internamente a possibilidade de os colaboradores poderem concorrer ao Prémio de Boas Práticas em Saúde, que tem o objetivo de premiar as organizações, serviços ou colaboradores que encontrem novas formas de organização e gestão dos serviços prestados, serviços, produtos ou processos inovadores que contribuam para a melhoria dos resultados em saúde. Ou pode a organização querer concorrer a este prémio e para tal, envolver os colaboradores para a criação de novas soluções.
A definição das tarefas/responsabilidades de cada um é insuficiente	Grande Impacto na motivação/satisfação; Delimitação das responsabilidades; problemas de comunicação	<p>A comunicação deve ser melhorada, e devem ficar definidos as responsabilidades entre serviços. É essencial haver passagem de informação e controlo interno para que se evitem falhas de comunicação, utilização excessiva de recursos e, no limite, erro clínico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma forma de realizar uma comunicação eficaz das responsabilidades de cada serviço é através de comunicados internos. Eles possuem carácter informativo e são essenciais para que todos recebam a mesma informação.

<p>As mudanças importantes são poucas vezes objeto de discussão e consulta dos colaboradores</p>		<p>Como forma de desenvolver um modelo de gestão mais inclusivo, sugerimos algumas ideias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O cronograma de trabalhos pode incluir, por exemplo, uma reunião mensal com a equipa, para discussão dos desafios e onde cada pessoa é convidada a recomendar soluções para esses mesmos desafios.
<p>Os problemas interdepartamentais nem sempre são resolvidos de forma satisfatória para todos</p>	<p>Grande Impacto na motivação/satisfação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esta medida compete aos trabalhadores, e não à gestão das organizações, no entanto uma forma de os trabalhadores ganharem voz, e existir porta voz entre a entidade e os trabalhadores, pode ser através da criação de uma comissão de trabalhadores.
<p>Existe pouca possibilidade de participar na tomada de decisão e resolução de problemas importantes</p>	<p>Pouca participação, envolvimento nas políticas estratégicas do hospital</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maior proximidade e reuniões entre chefias de serviços diferentes; - Sugere-se que os membros da administração de desloquem aos serviços com alguma frequência, de modo a minimizar esta perceção de afastamento entre a administração e os restantes membros da organização.
<p>Existe pouca possibilidade de participar no desenvolvimento estratégico do Hospital</p>		
<p>A gestão considera poucas vezes o longo prazo nas decisões diárias</p>		<p>O facto de existir uma baixa perceção de inexistência de objetivos de longo prazo poderá estar relacionado com uma envolvente externa e interna em rápida mudança, e consequente dificuldade em definir metas realizáveis.</p>
<p>Não existem objetivos de longo prazo</p>	<p>Grande Impacto na motivação/satisfação; Inexistência de objetivos</p>	<p>Uma das primeiras etapas para se definir objetivos e metas para a organização é ter uma informação clara sobre o que se passa no terreno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - As medidas de gestão participada anteriormente referidas, (reuniões da administração com colaboradores ou representantes de colaboradores) podem atenuar a perceção de desconhecimento da realidade. - Por outro lado, os colaboradores podem estar a referir-se à inexistência de avaliação de desempenho, ou a um mau funcionamento procedimental da mesma.
<p>Poucas políticas que desenvolvam o envolvimento afetivo com a organização</p>	<p>Grande Impacto na motivação, cultura não orientada para o envolvimento</p>	<p>Desenvolver uma cultura de apoio. Um dos objetivos da cultura de apoio é o desenvolvimento da motivação e do envolvimento afetivo com a organização. Numa cultura de apoio, a liderança incentiva a entajuda, privilegia o trabalho em equipa, promove a coesão e a motivação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemplos de práticas de GRH: recurso à contratação coletiva, o recrutamento e a promoção privilegiam os candidatos internos, as ações de formação têm o objetivo de fomentar a coesão de grupo.
<p>Existem problemas na comunicação entre serviços</p>	<p>Pouca comunicação, cooperação entre serviços</p>	<p>Aperfeiçoar a comunicação e colaboração entre profissionais que estão em locais diferentes, e muitas vezes incertos, é, provavelmente, uma das grandes oportunidades que pode ajudar o alto desempenho dos hospitais, mas é uma dificuldade já conhecida no meio hospitalar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversas ferramentas de tecnologia podem atender às necessidades desses profissionais: <p>Exemplos de suporte para comunicação interna: As tecnologias de presença indicam a localização física dos profissionais e seu <i>status</i> (com um utente ou disponível, e.g.); Dispositivos móveis; e comunicador instantâneo.</p>
<p>Baixa perceção de espírito de equipa entre membros de outros serviços</p>	<p>Não existe espírito de equipa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Podem criar-se iniciativas que unam todos para a colaboração para o mesmo objetivo, e.g., para o desenvolvimento de um novo site ou fazer uma recolha interna de ideias para um novo projeto.

		<p>-Outras alternativas são organizar ou até patrocinar o desenvolvimento de atividades, como passeios de bicicleta e caminhadas, criação de equipas desportivas, e atividades de integração como festas em datas comemorativas.</p> <p>- Colaboradores de equipas diferentes, podem participar na mesma formação, de modo a que conheçam os pontos de vista dos outros colegas e dificuldades dos serviços.</p>
<p>A organização auxilia pouco os colaboradores a responder às necessidades dos utentes – falta de condições de segurança, equipamentos, materiais disponíveis; há pouco sentimento de apoio por parte da Administração/ Direção</p>	<p>Falta de meios, formação</p>	<p>Desenvolvimento de uma cultura de apoio, através da criação de serviço com o objetivo de cuidar e acolher o colaborador de forma humanizada, oferecendo orientação e encaminhamento para situações de crise. - Entre as ajudas prestadas pela organização estão, adiantamento de subsídio de férias ou natal em qualquer período após avaliação da necessidade; incentivo à arte e cultura e protocolos com empresas parceiras; - suporte ao óbito de dependente; - possibilidade de acompanhamento a internamento de filho de colaborador; - orientação jurídica e promoção de workshops sobre bem-estar (e.g. combate à obesidade, hipertensão, diabetes, tabagismo, controlo de stress, meditação).</p> <p>- Organização do tempo de trabalho: podem-se realizar ações de prevenção e intervenção na organização do tempo e do modo de trabalho. Por exemplo, propor políticas que permitam limitar o tempo de trabalho noturno; evitar turnos noturnos consecutivos (não sendo isso possível, não realizar mais do que dois turnos noturnos seguidos, uma vez que o risco de acidentes de trabalho e no trajeto trabalho-casa aumenta exponencialmente a partir de 3 turnos noturnos consecutivos); privilegiar sistemas de rotação rápida – 1 a 3 dias; privilegiar as rotações no sentido dos ponteiros do relógio – manhã/tarde/noite; permitir um número adequado de dias de descanso entre turnos, sobretudo após turnos noturnos; permitir um horário flexível de acordo com as preferências e necessidades dos colaboradores.). Este processo deve ser o mais customizado possível à realidade das organizações e dos seus colaboradores e incluir a participação dos colaboradores em todo o processo. Por exemplo, pausas adicionais para descanso e refeições, dias suplementares de descanso e férias, formação para trabalhar por turnos/em horário noturno, transferências periódicas para horários de trabalho diurnos e diminuição progressiva do trabalho noturno conforme o aumento da idade dos colaboradores (OPP, 2018).</p>
<p>Os colaboradores são insuficientemente treinados para utilizar ferramentas de resolução de problemas</p>		<p>- A formação contínua é um aspeto muito valorizado pelos profissionais de saúde. Por esse motivo, as organizações devem ter essa noção, e procurar que estes tenham acesso a formação.</p> <p>- Isso pode ser feito através de recurso a formação financiada, acesso equitativo a formação, parcerias com outros hospitais para obter financiamento.</p>
<p>Os gestores dedicam pouco tempo para falar informalmente com os subordinados</p>	<p>Pouca proximidade entre chefias/subordinados</p>	<p>- Os membros da administração poderão deslocar-se aos serviços com alguma frequência, como forma de desfazer a perceção de distância que há entre os colaboradores e a administração.</p>

<p>Existe pouca percepção de consideração manifestada pelos Órgãos de Gestão/ Administração do Hospital</p>	<p>A administração pode desenvolver uma política de maior proximidade com os restantes profissionais. - Por exemplo, pode manter o coletivo de profissionais informados sobre os factos mais importantes sobre as questões organizacionais que podem afetar o ambiente de trabalho, tais como alterações nas estratégias ou mudanças na estrutura ou procedimentos.</p>
<p>Os colaboradores não sentem suficiente reconhecimento do bom desempenho por parte das chefias</p>	<p>O fornecimento de <i>feedback</i>, neste caso elogios, possibilita que sejam criadas condições para que se criem relações de confiança, se criem relações e se aprenda com a perspectiva dos colaboradores. - Pode ser feito através de email, ou presencialmente, para que saibam que determinado trabalho mais difícil foi reconhecido.</p>

Tabela 40 – Pontos fracos da cultura organizacional das organizações. Elaboração própria, com base em pesquisa literária. Agosto/2020.

Pontos fortes – a desenvolver	Aspeto subjacente	Plano de ação
<p>Existe percepção de:</p>		
<p>Envolvimento de todos para a melhoria contínua</p>	<p>Grande Impacto na motivação/satisfação; aumento de percepção de melhoria contínua na organização</p>	<p>- Uma forma de transmitir que a organização está empenhada na melhoria contínua é divulgar bons resultados/conquistas internamente.</p>
<p>A compreensão geral dos objetivos e missão a seguir</p>	<p>Grande Impacto na motivação/satisfação; Importância da divulgação dos objetivos, missão e valores organizacionais</p>	<p>No caso destas organizações, é importante a integração entre todos de modo a que não ocorra situações nefastas, que geram insatisfação. - Pode ser feito através da promoção da declaração de valores, missão e visão, pois dessa forma é possível saber para onde se deve levar o trabalho.</p>
<p>A satisfação com a função</p>	<p>Grande Impacto na motivação/satisfação</p>	<p>- A distribuição flexível de alguns elementos da equipa, também aumenta a satisfação dos colaboradores, pois as suas tarefas se tornam mais variadas e há a possibilidade de trabalharem em serviços que gostam mais.</p>
<p>Possibilidade de utilizar e desenvolver conhecimentos e competências</p>	<p>Realização Profissional</p>	
<p>Boa comunicação dentro de cada serviço Apoio, nos momentos difíceis, por parte da generalidade do pessoal do serviço</p>	<p>Grande Impacto na motivação/satisfação; Relacionamento com a Equipa</p>	<p>Uma forma de melhorar o relacionamento entre membros da mesma equipa, pode ser através da organização de atividades, como passeios de bicicleta e caminhadas, ou algum tipo de voluntariado, jantares comemorativos.</p>
<p>A boa cooperação entre colegas ao nível do próprio serviço</p>	<p>Grande Impacto na motivação/satisfação, bom ambiente dentro do serviço</p>	
<p>Sentimento de respeito e apreço manifestados pelos utentes e público em geral Sentimento de elevada autoestima pelas funções ou cargo</p>	<p>Status e prestígio</p>	<p>- As conquistas no dia a dia também elevam a sensação de prazer e o envolvimento que os colaboradores têm com a organização. Quando essas conquistas são reconhecidas pelas chefias, atingem-se níveis maiores de motivação, o que contribui para uma autoestima maior. Assim como, pode acontecer o inverso, se depois de muito se esforçarem, os colaboradores não são</p>

<p>Sentimento de orgulho por trabalharem numa organização com boa imagem perante a comunidade</p>		<p>reconhecidos pela organização, pois não recebem o estímulo certo que justifique a continuidade das suas ações. A autoestima está diretamente ligada a esse ponto. Caso o colaborador não esteja confiante de sua competência, conseqüentemente ocasionará em frustração - Existência de livro de elogios, sendo que sempre que há um elogio a um profissional/equipa, é-lhe dado conhecimento.</p>
<p>Sentimento de estabilidade em relação ao meu futuro profissional</p>	<p>Segurança no Emprego</p>	<p>- Recurso a contratação sem termo, ou regularização rápida dos contratados a termo.</p>
<p>Existe margem de liberdade para planear, organizar, executar e avaliar o trabalho</p>	<p>Autonomia e Poder</p>	<p>A relativa margem de autonomia nas tarefas, e pouco controlo hierárquico, é uma característica intrínseca e distintiva das organizações de saúde, e não há muitas alterações a propor a não ser manter essa característica. No entanto, existe pelo menos uma medida que alguns países já adotaram, e que pode fazer diferença para uma grande parte dos colaboradores dos hospitais: - Consiste em dar maior autonomia aos enfermeiros em relação aos médicos, podendo estes efetuar procedimentos que até agora, só os médicos podem fazer. Deste modo é possível dar maior resposta às necessidades do serviço, e a carreira de enfermeiro pode ter uma evolução que atualmente não existe. No entanto, esta alteração só pode ser feita ao nível da governação do país e respetivas ordem profissional, uma vez que requer que fossem alterados os programas de educação dos enfermeiros, bem como as categorias no setor público.</p>

Tabela 41 – Pontos fortes da cultura organizacional das organizações. Elaboração própria, com base em pesquisa literária. Agosto/2020.

Através da análise de resultados, e do exposto na literatura, mais precisamente em estudos norte americanos, onde se constata um maior desenvolvimento de práticas de retenção de profissionais de saúde, acreditamos que uma cultura cujas práticas têm foco simultaneamente na satisfação dos clientes externos e os internos, trará resultados positivos ao nível da motivação, satisfação, bem-estar dos colaboradores, bem como melhor qualidade de serviço aos utentes. Pois iniciativas, mesmo pequenas, poderão causar um grande impacto na motivação das pessoas, que se sentem tratadas como seres humanos em vez de apenas peças na engrenagem da organização.

Este estudo é pertinente pois constatou-se, pela análise da literatura sobre o tema em Portugal, nomeadamente estudos, artigos de opinião, declaração de valores, visão e missão dos hospitais, que esta se concentra na satisfação das necessidades dos clientes externos,

existindo poucos que se foquem em boas práticas de recursos humanos na saúde, que visem a motivação, retenção, bem-estar, maior humanização do local de trabalho destes colaboradores.

Como **limitações** assinala-se o carácter quantitativo do estudo, traduzindo-se na observação parcial da cultura organizacional, devendo ser complementado com uma componente qualitativa.

A fraca adesão à participação no estudo, por parte dos profissionais das organizações em estudo, constituiu outra limitação, não nos permitindo generalizar as conclusões a nenhuma organização.

Sentimos dificuldade em encontrar literatura que se foque em boas práticas nos hospitais, e sobre a cultura das organizações de saúde.

Seria importante serem feitas mais investigações para perceber que valores são os pontos fortes e fracos de cada organização, e que mais contribuem para o bem-estar e perfil das pessoas que nelas trabalham. No entanto, essa investigação pode ser feita pela própria gestão das organizações, com base nas percepções dos seus colaboradores sobre vários aspetos da organização, com vista a melhorar a gestão de recursos humanos.

2. Bibliografia

- Accenture. (2014). Como superar os desafios de comunicação nos hospitais. *High Performance Delivered*.
- António, P., & Costa, M. (2014). *Percepção de profissionais de saúde relativamente ao trabalho em equipa, em Unidades de Internamento da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Ciências e Tecnologias da Saúde. Acedido em <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/5489>
- Antunes, A., & Santanna, L. (1996). Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 425–434.
- Araújo, F., Nunes, M., & Ferreira, F. (2016). O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região norte de Portugal. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 52–64. Acedido em <https://doi.org/10.6008/spc2179-684x.2016.003.0004>
- Azinhaga, A., & Baptista, R. (2014). Trabalho em equipa em contexto de emergência- *Percepção dos enfermeiros e dos médicos num Serviço de Urgência*. Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.
- Batista, A., Vieira, M., Cardoso, N., & Carvalho, G. (2005). Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista Da Escola de Enfermagem Da USP*, 39(1), 85–91. Acedido em <https://doi.org/10.1590/s0080-62342005000100011>
- Bezerra, F., Andrade, M., Andrade, J., & Pimentel, D. (2010). Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 33–37.
- Bicho, P. (2015). A Motivação e a Satisfação dos Profissionais de Saúde numa Instituição Hospitalar de Especialidade Oncológica, 1–49. Acedido em [http://comun.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9329/1/T-MRH1422Paula Bicho.pdf](http://comun.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9329/1/T-MRH1422Paula%20Bicho.pdf)
- Cameron, D., Freeman, S. (1990). Cultural congruence strength and type. *Academy of Management Meeting*. Washington.
- Castro, J., Lago, H., Fornelos, M., Novo, P., Saleiro, R., & Alves, O. (2011). Satisfação profissional dos enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários: O caso do Centro de Saúde de Barcelos/ Barcelinhos. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 29(2), 157–172. Acedido em [https://doi.org/10.1016/s0870-9025\(11\)70020-7](https://doi.org/10.1016/s0870-9025(11)70020-7)
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Editora Campus.
- Cristina, C., & Pinto, C. (2009). *Cultura Organizacional e Motivação numa Administração*

- Pública em Mudança Estudo*. Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais.
- Denison, D., Spreitzer, G. (1991). *Organizational culture and organizational development: a competing values approach*. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Deshpandé, R., Farley, J. & Webster, F. (1993). *Journal of Marketing.*, 57, 1, 23-37.
- Dias, S., Boas, A., Dias, M., & Barcellos, K. (sem data). *Fatores desmotivacionais ocasionados pelo stress de enfermeiros em ambiente hospitalar*. Rio de Janeiro.
- Diniz, J., & Sousa, C. (2012). *Cultura e Bem-Estar: Um estudo organizacional*. Universidade de Évora.
- Dominique-Ferreira, S. (2015). Medição da satisfação dos profissionais de saúde: uma aplicação no Agrupamento de Centros de Saúde Feira-Arouca. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 33(2), 188–198.
- Editorial. (2010). Satisfação profissional dos profissionais de saúde: um imperativo também para a gestão. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 3–6.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 187–198. Acedido em [http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4992/1/COG_12\(2\)_187-198.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4992/1/COG_12(2)_187-198.pdf)
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hill.
- Gomes, A. (1994). Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia*, 279–294.
- Gonçalves, E. (1976). O planeamento hospitalar: distribuição de funções. *Revista de Administração de Empresas*, 16(6), 31–36.
- Gonçalves, S., & Neves, J. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. ISCTE- IUL. Escola de Ciências Sociais e Humanas.
- Graça, L. (1999). A satisfação profissional dos profissionais de saúde nos centros de saúde: *Instrumentos para a melhoria da qualidade*. Lisboa: Direção-Geral de Saúde.
- Hackman, J., & Lawler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. Acedido em <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. Acedido em [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Hameed, A., & Mohamed, S. (2016). HR Practices and Organizational Performance in Hospitals. *Journal of Business and Management*, 18, 34–41. Acedido em <https://doi.org/10.9790/487X-1811013441>
- Henriques, M., & Neves, S. (2009). *Satisfação Profissional, Cultura Organizacional e Desempenho Profissional*. Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Acedido em <https://core.ac.uk/download/pdf/61498668.pdf>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, England: World.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). Measuring organisational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, June, 286-316.
- Hoggart, R. (1957). *La culture du pauvre*.
- Júnior, G., & Vieira, M. (2002). *Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais*. Brasil: Recife.
- Júnior, L. (2013). *Uma introdução à medicina - O médico*. Brasília: Conselho Federal de Medicina.
- Latham, G. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 50, 212–247. Acedido em <https://doi.org/10.2307/258875>
- Machado, R., & Lima, M. (1998). Ameaça de desemprego. *Psicologia*, 63–84.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving society*. New York: VanNostrand.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Pedro, M., & Marques, M. (2014). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local*. Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Martins, A., & Galvão, A. (2012). *Gestão dos fatores motivacionais intervenientes na satisfação-motivação dos profissionais da equipa multidisciplinar do Centro de Saúde de Bragança*. Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Acedido em <http://hdl.handle.net/10198/8215>
- Maslow, A., (1954). *A theory of human motivation*. Acedido em <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
- Maull, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement.

- International Journal of Operations and Production Management*, 21(3), 302–326.
Acedido em <https://doi.org/10.1108/01443570110364614>
- McAleese, D., & Hargie, O. (2005). Five guiding principles of culture management: A synthesis of best practice. *Journal of Communication Management*, 9(2), 155–170.
Acedido em <https://doi.org/10.1108/13632540510621399>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
Acedido em [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Neves, J. (2010). Cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. *Em Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J., & Jesuíno, J. (1994). Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Psicologia*, 3 (IX), 327-346.
- Nunes, M., & Harfouche, A. (2013). *A gestão empresarial hospitalar na perspectiva dos gestores hospitalares*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Ogbonna, E. & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ordem dos Psicólogos (2018). *O Trabalho Noturno e por Turnos enquanto Riscos Psicossociais*. Lisboa.
- Parente, P., Luca, M., Lima, G., & Carvalho, A. (2018). *Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE*. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12(85). Acedido em <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.139161>
- Peiró, J., Salvador, A. (1993). *Estrés Laboral y su Control*. Madrid: Endema.
- Pepe, A., Sousa, C., & Gonçalves, S. (2017). Cultura e Bem-estar no trabalho: O papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental. *Superavit- Revista de Gestão & Ideias*, 2, 33–48.
- Pereira, R., & Monteiro, S. (2014). *Cultura Organizacional e Estilos de Liderança numa Unidade Local de Saúde Pública*. Universidade da Beira Interior, Ciências Sociais e Humanas, Covilhã.
- Pernin, D. (1983). Fatores de motivação e desmotivação dos quadros. *Psicologia*, 205–216.
- Platonova, E., & Hernandez, R. (2013). Innovative Human Resource Practices in US Hospitals: An Empirical Study. *Journal of Healthcare Management*, julho-agos, 290–304. Acedido em <https://doi.org/10.1097/00115514-201307000-00009>

- Queimado, D., Santos, J., Oliveira, M., & Santos, E. (2019). Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações. *Importância Da Cultura Organizacional Na Satisfação No Trabalho*, 9–30.
- Queirós, D. (2019). *Relação entre a Cultura e a Satisfação no Trabalho nas Organizações da Economia Social: um estudo em IPSS da Área Metropolitana do Porto Diana Andreia Santos Queirós*. Instituto Superior de Contabilidade do Porto.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1991). *The psychometrics of competing values culture instrument and an analysis of the impact organizational culture on quality of life*. Research in organization Change and Development. Greenwich: Jai Press, 5, 112-115.
- Relatório de Gestão do Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa (2019). Acedido em <https://www.sns.gov.pt/wp-content/uploads/2016/06/RelatorioGestaoCHPL2019.pdf>, acedido a 10.08.2020
- Relatório e Contas 2019 do Centro Hospital do Oeste (2019). Acedido em https://www.choeste.min-saude.pt/choeste/images/conteudos/corredorprincipal/DocumentosDivulgacao/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%202019_vers%C3%A3o_final_assinada_16.7.2020.pdf, acedido a 10.08.2020
- Relatório de Gestão e Contas (2018). Acedido em http://www.ulsguarda.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/6/2020/02/Relatorio-Gestao-e-Contas--2018_web.pdf, acedido a 10.08.2020
- Relatório e Contas 2019 do Hospital Garcia de Orta (2019). Acedido em <http://www.hgo.pt/Hospital/InformacaoGestao/RelatorioContas.aspx>, acedido a 10.08.2020.
- Relatório de Gestão e Contas do Centro Hospitalar Universitário do Algarve (2018). Acedido em http://www.chualgarve.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/2/2019/12/RC2018_interativo_emparelhado.pdf, acedido a 10.08.2020.
- Reto, L., & Lopes, A. (1983). *Organizações e cultura*. Psicologia, 179–186.
- Ribeiro, R. (2003). A Motivação como Ferramenta Gerencial de Mudança. *Revista FAE Business*, 6.

- Rocha, L., Pelogio, E., & Añez, M. (2013). Organizational culture and climate: A study in Rio Grande do Norte's dairy industries. *Gestão e Produção*, 20(2), 455–467.
- Rodrigues, L. (2011). Sinais Vitais. *Organização e Cultura Hospitalar: Singularidades Organizacionais*, 19–28.
- Sainsaulieu, R. (1977). L'identité au travail. *Les effets culturels de l'organization. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Santos, J., & Sustelo, M. (2009). *Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado*.
- Santos, N. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 47–76.
- Schein, E. (2007). *Cultura organizacional e liderança (3.a)*. Atlas.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seixas, N. (2009). *Satisfação Profissional do Enfermeiro do Serviço de Urgência*. Universidade Fernando Pessoa.
- Senhoras, E. (2007). Revista Eletrónica de Comunicação Informação e Inovação em Saúde. *A Cultura Na Organização Hospitalar e as Políticas Culturais de Coordenação de Comunicação e Aprendizagem*, 45–55.
- Siemens. (2015). *Approaches for a successful HR strategy in healthcare*.
- Sousa, S., Sousa, R., & Soares, M. (2011). *A relação entre a cultura organizacional e o uso de práticas de gestão da qualidade: uma investigação empírica no sector hospitalar*. Instituto Superior de Economia e Gestão. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3415>
- Southern Ohio Medical Center's- 2017 Benefits At A Glance. (2017). Ohio: Southern Ohio Medical Center.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações. (2.ª)*. McGraw-Hill.
- Tribet, C., Rush, R. (1984). Theories of motivation: a broader perspective. *Quality Progress*, 17(1): 38-42, 1984.
- Valente, J., Duarte, J., & Amaral, M. (2013). *Satisfação Profissional dos Enfermeiros de um Hospital da Região Centro*. Viseu.
- Vidal, E., Vidal, E. (2015). Fatores Contributivos Para Motivação Dos Profissionais De Saúde Da Atenção Básica De Saúde. *Cadernos de Cultura e Ciência*, 13(2).
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Jon Wiley & Sons.

- Yeung, A. Brockbank, R.; Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resource practices. In *Academy of Management Meeting*. Washington.
- Wagar, T., Rondeau, K. (2006) Retaining Employees in Small and Medium-Sized Firms: Examining the link with HRM. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2):3-16.
- Wehbe, G., Galvão, M. (2005). Aplicação da liderança situacional em enfermagem de emergência. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 58, 1, janeiro-fevereiro, 33-38.

3. Webgrafia

- Andrade, S. (2017). Motivação, uma necessidade intrínseca do ser humano, https://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?motivacao-uma-necessidade-intrinseca-do-ser-humano&codigo=AOP0443, acessado a 22.07.2020.
- Barbosa, S. (2020). Como introduzir novos desafios e renovar a motivação em seu trabalho, <https://www.napratica.org.br/como-introduzir-desafios-e-renovar-a-motivacao/>, acessado a 19.09.2020.
- Batista, T. (2019). Espírito de Equipa: Como criar uma equipa unida?, <https://www.ideiasedesafios.com/espírito-de-equipa-como-criar-uma-equipa-unida/> , acessado a 8.08.2020
- Breakthrough Consulting (2012). Gestão de Reuniões – Manual do Participante, <https://consulting-house.eu/wp-content/uploads/2018/01/Manual-Gest%C3%A3o-de-reuni%C3%B5es.pdf>, acessado a 6.08.2020.
- Centro Hospitalar do Oeste, <https://www.choeste.min-saude.pt/choeste/> . Acessado a 10.08.2020
- Centro Hospitalar Universitário do Algarve, <http://www.chalgarve.min-saude.pt/> . Acessado a 10.08.2020
- Comissão Organizadora do Prémio de Boas práticas em saúde (2019). <https://www.boaspraticasemsaude.com/perguntasfrequentes>. Acessado a 5.08.2020.
- Diário de Notícias (2019). Inovação na Saúde. <https://www.dn.pt/vida-e-futuro/inovacao-na-saude-10773081.html>. Acessado a 20.09.2020.
- Diniz, L. (2018). Causa ou correlação? <http://professordiniz.com/1/7> . Acessado a 23.08.2020.
- DW (2005). Médicos alemães migram para o Reino Unido, <https://www.dw.com/pt-br/m%C3%A9dicos-alem%C3%A3es-migram-para-o-reino-unido/a-1580285> . Acessado a 8.08.2020

- Full Fill (2020). Reuniões eficazes: O segredo para a produtividade da sua equipa, <https://www.fullfill.pt/reunioes-eficazes-o-segredo-para-a-productividade-da-sua-equipa/>. Acedido a 6.08.2020
- Gympass. Tudo que você precisa saber para estimular o bem-estar no trabalho, <https://blog.gympass.com/como-estimular-o-bem-estar-no-trabalho/> . Acedido a 7.08.2020
- Hospital Garcia de Orta, <http://www.hgo.pt/>. Acedido a 10.08.2020
- Maia, A. (2016). Jovens médicos querem melhores condições de trabalho, <https://www.dn.pt/portugal/jovens-medicos-querem-melhores-condicoes-de-trabalho-5508753.html> . Acedido a 8.08.2020
- Matias, A. (2003). Cultura Organizacional. Fórum Média 5. <https://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm> . Acedido a 19.08.2020.
- Mendes, K. (2018). A Força e a Importância dos Hospitais Filantrópicos para a Saúde Pública do Paraná, Hospitais apresentam iniciativas inovadoras em Recursos Humanos, <http://www.seminariofemipa.org.br/hospitais-apresentam-iniciativas-inovadoras-em-recursos-humanos/>, acedido a 7.08.2020
- Kenoby (2020). Como criar motivação no trabalho e aumentar a produtividade? <https://kenoby.com/blog/motivacao-no-trabalho/> . Acedido a 9.08.2020
- Poncio, R. (2017). A teoria das três necessidades adquiridas socialmente, <https://administradores.com.br/artigos/a-teoria-das-tres-necessidades-adquiridas-socialmente>. Acedido a 28.11.2019.
- Scripps Health. Work-Life and Culture, <https://careers.scripps.org/about-us/work-life-and-culture/> . Acedido a 9.08.2020.
- Sendim, F. (2016). Deve envolver os seus colaboradores na tomada de decisão?, <https://www.fatimasendim.pt/blog/deve-envolver-os-seus-colaboradores-na-tomada-de-decisao> . Acedido a 8.08.2020.
- Siemens (2016). A Successful HR Strategy in Healthcare, <https://www.siemens-healthineers.com/magazine/mso-workforce-strategy.html>. Acedido a 9.08.2020
- Toshiba (2016). Human Resources in Hospital, <https://www.slideshare.net/thoshimba/hr-in-hospital>. Acedido a 9.08.2020
- Up Brasil (2018). 7 boas práticas de RH que beneficiam a vida pessoal dos colaboradores, <https://www.upbrasil.com/blog/gestao-pessoas/7-boas-praticas-de-rh-que-beneficiam-a-vida-pessoal-dos-colaboradores/>. Acedido a 8.08.2020

Up Brasil (2017). Como manter a autoestima, motivação e produtividade dos seus colaboradores?, <https://www.upbrasil.com/blog/gestao-de-pessoas/como-manter-a-autoestima-motivacao-e-produtividade-dos-seus-colaboradores/> . Acedido a 9.08.2020

100 Best Companies to Work For, última atualização em 2020, <https://fortune.com/best-companies/>. Acedido a 9.08.2020.

<https://www.dn.pt/mundo/no-reino-unido-posso-fazer-coisas-que-em-portugal-so-os-medicos-podem-fazer-12108732.html>. Acedido a 8.08.2020.

4. Anexos

4.1. Questionários enviados às organizações

Cultura organizacional, Motivação e Satisfação profissional dos colaboradores do ---, EPE
Tempo estimado de resposta: 10/15 minutos

No âmbito da realização da minha dissertação de Mestrado em Gestão, pretendo realizar um estudo, com o objetivo de conhecer a Cultura organizacional, Satisfação e a Motivação profissional dos trabalhadores do Hospital ---, EPE., sendo este questionário o método principal de recolha de informação.

As respostas são totalmente anónimas e os dados obtidos serão objeto de análise estatística agrupada, sem qualquer possibilidade de identificação dos participantes, e por isso não indique o seu e-mail ou outra informação que o identifique.

A base de dados será apenas acedida por mim, e a sua gestão é da minha responsabilidade como investigadora principal. Os dados serão utilizados unicamente para fins académicos, sendo destruídos após a conclusão da dissertação de mestrado.

Por fim peço-lhe, em nome da validade deste estudo, que responda sinceramente a todas as questões e apenas uma vez.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Questionário de Cultura Organizacional

A 1.^a parte é composta por um conjunto de questões relacionadas com a sua perceção sobre a cultura organizacional do seu Hospital. Cada questão identifica uma prática organizacional específica.

O objetivo é posicionar a sua opinião pessoal (nível de concordância) com cada uma dessas práticas, utilizando a escala apresentada.

Nesta escala as dimensões em análise são o grau de orientação da organização para:

- A Inovação
- O Planeamento, orientação para Objetivos, grau de Flexibilidade
- A Melhoria continua, orientação para a qualidade

- A Orientação para o utente
- A Comunicação
- A Motivação e envolvimento dos RH

Escala de resposta:

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo parcialmente
- 3 Não Concordo nem discordo
- 4 Concordo parcialmente
- 5 Concordo totalmente

Na minha organização:

- 1 Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta organização.
- 2 De modo geral, existe empenho pela excelência do serviço ao utente.
- 3 A melhoria contínua é uma prioridade.
- 4 O pragmatismo é importante.
- 5 Permite-se equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.
- 6 As reuniões são planeadas com bastante antecedência.
- 7 São celebrados os êxitos que a organização alcança.
- 8 A experimentação e a inovação são encorajadas.
- 9 Organização e função, de cada um, são temas discutidos com seriedade.
- 10 Os gestores/ chefias de sucesso retêm os colaboradores com elevado desempenho no departamento/serviço.
- 11 O foco principal da Administração e chefias é a qualidade do serviço ao utente.
- 12 Estou satisfeito/a com a minha função.
- 13 No meu serviço a comunicação é muito aberta.
- 14 A Administração e chefias procuram ativamente novas ideias.
- 15 Os colaboradores são treinados para utilizar ferramentas de resolução de problemas.
- 16 Os planos individuais de desenvolvimento são comuns.
- 17 São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores.
- 18 Os colaboradores têm a oportunidade de utilizar as suas competências.
- 19 No meu serviço somos encorajados a identificar novas formas de realizar.
- 20 Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias.
- 21 A organização auxilia os colaboradores a responder às necessidades dos utentes.
- 22 A qualidade de serviço é mais importante do que o seu volume.
- 23 As reuniões das equipas são eficazes.
- 24 O meu serviço comunica bem com as outras equipas da organização.
- 25 Os gestores (Administração e chefias) dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados.
- 26 A informação “negativa” é transmitida por meios de comunicação formais.
- 27 A Administração e chefias utilizam as competências de todos os colaboradores.
- 28 No meu serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores.
- 29 O meu serviço tem muita influência na Organização.
- 30 No meu serviço conhecemos e compreendemos os processos internos.
- 31 Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos.
- 32 Os processos-chave têm como responsáveis as chefias seniores dessa Operação.
- 33 Eu compreendo os processos-chave da minha Organização.

34	No meu serviço todos estão envolvidos na melhoria contínua.
35	O papel das chefias seniores é, principalmente, estratégia e planeamento.
36	Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras.
38	Sou otimista sobre o futuro do meu serviço.
39	A Administração e chefias consideram o longo prazo nas decisões diárias.
40	No planeamento é dado uma grande ênfase às necessidades dos utentes.
41	No meu serviço conhecemos e compreendemos os nossos objetivos.
42	Adaptamo-nos facilmente às mudanças da conjuntura.
43	Pensa-se nos problemas com muita antecedência.
44	Todos os colaboradores compreendem a sua missão.
45	O meu serviço tem uma missão e uma visão clara do caminho a seguir.
46	Os colaboradores estão empenhados nos objetivos de longo prazo.
47	Os procedimentos são mais importantes do que os resultados.
48	As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta.
49	Existe uma clara preferência por novos desafios.
50	Ter utentes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo.
51	Os projetos são sempre implementados na data planeada.
52	Os colaboradores consideram fácil o ajustamento a novos requisitos.

Tabela 42 - Escala de Cultura Organizacional

Questionário de Satisfação Profissional

A 2.^a parte é composta por 33 itens. A cada um deve responder qual o valor que lhe atribui considerando o que existe na organização.

Nesta escala as dimensões em análise são o grau de satisfação com:

- Autonomia e poder
- Realização profissional
- Relacionamento profissional/utente e equipa
- Condições de trabalho, segurança e saúde
- Remuneração
- Segurança no emprego
- *Status* e prestígio
- Satisfação profissional global

Escala de resposta:

- 1 Nada/mínimo
- 2 Muito pouco
- 3 Nem pouco nem muito
- 4 Bastante

5 Muito/máximo

O que existe na organização:

Autonomia e Poder	
1	A suficiente margem de autoridade ou de poder que considero indispensável ao exercício de funções.
4	A supervisão do meu trabalho é adequada e flexível.
7	Tenho a possibilidade de participar na tomada de decisão e resolução de problemas importantes.
16	Existe margem de liberdade para planejar, organizar, executar e avaliar o trabalho.
22	Oportunidade de satisfazer as necessidades e expectativas da população utente.
20	Tenho possibilidade de participar no desenvolvimento estratégico do Hospital.
21	Existe uma clara divisão de competências e responsabilidades.
23	Compreensão e aceitação do meu papel e das minhas competências.
Realização Profissional	
3	Tenho a oportunidade de ter formação contínua e de desenvolvimento pessoal.
9	Tenho a oportunidade de desenvolver um projeto profissional mais estimulante e interessante do que na maior parte dos sítios que eu conheço.
10	Nesta Organização sinto que existe uma garantia de qualidade dos cuidados e serviços prestados.
12	Sinto reconhecimento do meu desempenho por parte das chefias.
14	Tenho a convicção de que vale a pena esforçar-me e dar o melhor de mim mesmo.
19	Posso utilizar e desenvolver os meus conhecimentos e competências.
Relacionamento com a Equipa	
15	Tenho apoio por parte da minha chefia, sobretudo nos momentos difíceis.
17	Existe cooperação e colaboração por parte dos colegas de outras equipas.
26	Existe um elevado espírito de equipa que nos une a todos, nesta Organização.
27	Sinto apoio por parte da Administração/ Direção.
28	Sinto apoio, nos momentos difíceis, por parte da generalidade do pessoal do meu serviço.
29	Sinto orgulho por trabalhar numa equipa competente e empenhada como a minha.
30	Existe um bom nível de relacionamento com outras instituições da comunidade.
Condições de Trabalho e Saúde	
2	Existe disponibilidade de recursos, humanos e técnicos, necessários ao desempenho das minhas funções.
18	As condições de trabalho existentes (equipamentos, parque de estacionamento e demais instalações) proporcionam-me conforto e bem-estar.
24	Existe uma proteção efetiva no domínio da segurança, higiene e saúde no trabalho.
25	(invertida) Sinto muitas vezes que a carga de trabalho existente pode pôr em risco a minha saúde, segurança e o bem-estar.
Remuneração	
6	A minha remuneração é justa em comparação com outros colaboradores com qualificações equivalentes.
33	Sinto que a minha remuneração está de acordo com o meu desempenho profissional.
Segurança no Emprego	
13	Sinto estabilidade em relação ao meu futuro profissional.
Status e prestígio	
5	Sinto que existe respeito e apreço manifestados pelos utentes e público em geral.
8	Sinto orgulho por trabalhar numa organização com a boa imagem do Hospital perante a comunidade.
11	Sinto uma elevada autoestima pelas funções ou cargo que desempenho.
31	Sinto que é prestigioso trabalhar nesta Organização.
32	Existe uma consideração manifestada pelos Órgãos de Gestão/ Administração do Hospital.

Tabela 43 - Escala de Satisfação profissional

Questionário de Motivação Profissional

A 3.^a parte é composta por 28 itens. A cada um desses itens, deve responder qual o valor que lhe atribui pelo que considera que existe nesta organização.

Nesta escala as dimensões em análise são o que o/a motiva na organização:

- Motivação com a organização do trabalho
- Possibilidade de desenvolvimento de responsabilidades e poder
- Motivação para o desempenho
- Envolvimento

Escala de resposta:

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo parcialmente
- 3 Não Concordo nem discordo
- 4 Concordo parcialmente
- 5 Concordo totalmente

O que existe na organização:

Motivação com a organização do trabalho

- | | |
|----|---|
| 1 | As minhas potencialidades profissionais estão plenamente aproveitadas. |
| 2 | Tenho possibilidade de desenvolver um trabalho estimulante. |
| 4 | Sinto que a minha remuneração está de acordo com o meu desempenho profissional. |
| 12 | Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas. |
| 15 | Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias. |
| 17 | O <i>feedback</i> que recebo no trabalho, por parte da chefia relativamente ao meu desempenho, contribui enquanto fator motivacional. |
| 23 | Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização. |
| 26 | Todos os colaboradores da Organização participam nos processos de tomada de decisão. |

Motivação de realização e poder

- | | |
|----|---|
| 5 | Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho. |
| 6 | Nesta Organização o meu trabalho é muitas vezes elogiado pela minha chefia. |
| 8 | Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função |
| 14 | Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho. |
| 24 | Um dos meus objetivos é alcançar um cargo mais elevado dentro da organização. |
| 28 | Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade. |

Motivação para o desempenho

- | | |
|----|--|
| 3 | Sinto reconhecimento social pelo trabalho realizado. |
| 7 | Esta Organização permite-me ter tarefas diversificadas. |
| 9 | Gostaria/ gosto de ser avaliado/a no meu desempenho periodicamente. |
| 13 | Esta Organização permite-me desenvolver estratégias para alcançar as minhas metas. |

27	Considero que as avaliações de desempenho existentes na organização, me motivam.
Envolvimento	
10	Identifico-me com a função que desempenho.
11	Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.
16	(invertida) Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.
18	Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.
20	(invertida) Considero o meu trabalho monótono.
21	Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.
22	Ao serviço desta organização, normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.

Tabela 44 - Escala de Motivação profissional

4.2. Comunicação de Autorização do Hospital Garcia de Orta



PARECER E AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDO

Hospital Garcia de Orta EPE
Centro de Investigação Hospital Garcia de Orta

Título: Projecto Intitulado "A cultura organizacional como antecedente da motivação e satisfação do trabalho"

Investigador Principal: Vera Lobo

A **Comissão de Ética** para a Saúde do Hospital Garcia de Orta informa que o trabalho em epígrafe obteve parecer positivo por unanimidade maioria em reunião do dia 17/04/2020.

Estiveram presentes:

Nome: Dra Natália Dias (Presidente)

Nome: Dra Ana Soares

Nome: Dra Benedita Nunes

Nome: Dra Célia Gradil

Nome: Dra Isabel Pereirinha

Nome: Dr. José Luís Metelo

Nome: Dra Marla Gomes Ferreira

Nome: Dr. Miguel Rodrigues

Nome: Enfª Teresa Chambe

A CES solicita ao Investigador Principal que quando da conclusão deste estudo, lhe seja enviada uma síntese dos resultados e conclusões do mesmo.

Dra. Natália Dias
Presidente da Comissão de Ética

O Estudo em epígrafe foi aprovado pelo **Conselho de Administração** em reunião do dia 23/04/2020.

Dra. Paula Breia
Presidente do Centro Garcia de Orta

Almada, 28/04/2020

4.3. Comunicação de Autorização do Centro Hospitalar do Oeste

SC 08/06/2020 21:19
Secretariado CA- CHOeste <secretariado.ca@choeste.min-saude.pt>
RE: Pedido de estudo - Dissertação de Mestrado - IPT

Para: Vera Lucia Cesar Peres Lobo
De: Secretariado CA- CHOeste
Data seguinte: 08/06/2020. Concluído até 12 de junho de 2020. Lembrete: 8 de junho de 2020 11:00.
Respondeu a esta mensagem a 08/06/2020 23:02.

Exmª Senhora
Dª Vera Lobo

Na sequência do email infra, encarrega-me o Conselho de Administração de informar, em conformidade com a sua deliberação de 28 de maio de 2020, que foi autorizada a divulgação interna do questionário online aos profissionais deste Centro Hospitalar, conforme solicitado, e no âmbito do estudo mencionado.

Com os melhores cumprimentos,

Lucília Pereira
Coordenadora Técnica
Secretariado do Conselho de Administração

CENTRO HOSPITALAR DO OESTE, EPE (Caldas da Rainha | Peniche | Torres Vedras)
Rua D. João de Avelares
2300-174 Caldas da Rainha, PORTUGAL
TEL: +351 262 630 304 TLR: +351 967 638 890 FAX: +351 262 680 579
info@centrohospitalar.oeste-saude.pt
www.choeste.min-saude.pt

PENSE ANTES DE IMPRIMIR



4.4. Comunicação de Autorização do Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa

----- Mensagem original -----
De: Comissão Científica Pedagógica <comissaocientificapedagogica@chpl.min-saude.pt>
Data: 19/02/20 19:30 (GMT+00:00)
Para: Vera Lucia Cesar Pereira Lobo <aluno20526@ipt.pt>
Assunto: FW: Pedido de estudo - Dissertação de Mestrado - IPT

Exma. Senhora,

Informa-se que por deliberação do Conselho Diretivo de 0016/2020, foi autorizada a divulgação do questionário ao coletivo hospitalar no âmbito do trabalho subordinado ao tema: Cultura organizacional, Satisfação e a Motivação profissional dos colaboradores.

Assim, o seu mail de 8 de fevereiro, infra, será reencaminhado amanhã ao coletivo hospitalar.

Com os melhores cumprimentos,

Com os melhores cumprimentos,
Teresa Veríssimo
Administradora Hospitalar

[www.chpl.pt]



CENTRO HOSPITALAR PSIQUIÁTRICO DE LISBOA
Avenida do Brasil, n.º 51 | 1399-002 Lisboa
Tlm: 217917000 | Tel: 217917000 | Fax: 217917091
www.chpl.pt/www.chpl.pt

PENSE ANTES DE IMPRIMIR



4.5. Comunicação de Autorização do Centro Hospitalar Universitário do Algarve



Unidade Apoio Investigacao -Unidade Faro <unidade.investigacao@chalgarve.min-saude.pt>

Para Vera Lucia Cesar Pereira Lobo

Respondeu a esta mensagem a 10/08/2020 15:09.

Boa tarde

Informamos que, tal como solicitado, o link acabou de ser divulgado para todos os colaboradores de todas as Unidades deste Centro Hospitalar.

Com os melhores cumprimentos,

Célia Luz

Técnica Superior – Unidade Apoio à Investigação - Centro de Formação, Investigação e Conhecimento



CENTRO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO ALGARVE

Rua Leão Penedo | 8000-386 Faro | Portugal

Tel. 289 891 238 | Ext 13553

www.chalgarve.min-saude.pt

PENSE ANTES DE IMPRIMIR

