



**CATÓLICA
LISBON**
BUSINESS & ECONOMICS

**A influência da cultura organizacional na motivação dos
colaboradores da empresa X**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Lisbon Business & Economics para obtenção do
grau de mestre em Gestão Aplicada

Escrita com a supervisão do Professor Doutor Sérgio Moreira

Helena Maria Serôdio Batista Pinto

nº 153922008

Lisboa, 19 de maio de 2024

Índice

Agradecimentos	I
Índice	II
Índice de Figuras	III
Índice de Tabelas	IV
Índice de Gráficos	V
Resumo	VI
Abstract	VII

Agradecimentos

Sempre que se toma uma decisão como esta, de entrar numa viagem deste carácter, estabelece-se uma dívida de gratidão para com as nossas pessoas. Apenas com a sua compreensão é que foi possível superar. Agradeço a todos que, de alguma maneira, contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Ao Professor Doutor Sérgio Moreira, pela orientação, motivação e partilha de conhecimento.

À minha família, que me incentiva todos os dias a ser a melhor versão de mim mesma.

Ao meu pai, o eterno académico que está sempre disponível para ler uma dissertação.

Às minhas amigas, que não me deixam desistir, mesmo quando eu acho que já desisti. Desistir deixou de ser uma opção — apenas uma tentação.

Aos meus colegas de trabalho, o verdadeiro gangue de apoio e os que torcem sempre por mim.

E o maior agradecimento, ao meu marido, que é sempre o primeiro a dar-me força e a acreditar em mim.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão bibliográfica.....	3
2.1. Cultura organizacional	3
2.2. Motivação no trabalho.....	8
2.3. O presente estudo	12
2.4. Relação entre cultura organizacional e motivação	13
3. Caracterização da empresa X	15
4. Metodologia	17
4.1. Aspectos gerais.....	17
4.2. Design e hipóteses do estudo.....	17
4.3. Procedimento.....	18
4.4. Caracterização da amostra.....	20
4.5. Medidas	20
4.5.1. <i>Cultura organizacional - OCAI</i>	20
4.5.2. <i>Motivação - WEIMS - Escala de motivação</i>	21
5. Análise de resultados.....	25
5.1. Caracterização da empresa X: Culturas organizacionais percebidas e motivação dos colaboradores	25
5.2. Teste de hipóteses.....	30
6. Conclusões	33
6.1. A empresa X: Uma empresa entre Clã e Mercado	33
6.2. Prevalência de uma motivação interna	33
6.3. A cultura como determinante da motivação.....	34
6.4. Capitalizar a motivação na empresa X.....	35
Referências bibliográficas	38
Anexos.....	41
Anexo I - Questionário.....	41

Índice de figuras

Figura 1 - <i>The Competing Values Framework</i> . Cameron e Quinn (2006).....	5
Figura 2 - O espectro de autodeterminação com as subescalas de motivação com os seus estilos de regulação. Deci e Ryan (2000).....	12
Figura 3 - Modelo concetual do estudo.....	17

Índice de tabelas

Tabela 1 - Estatística de confiabilidade para os itens da ferramenta WEIMS.....	22
Tabela 2 - Medidas de correlação entre questões de motivação - motivação intrínseca (IM), regulação integrada (INTEG), regulação através da identificação (IDEN), regulação introjetada (INTRO), regulação externa (EXT) e sem motivação (AMO).....	23
Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis em estudo para a empresa X.....	26
Tabela 4 - Medidas de correlação das variáveis de estudo para a empresa X.	28
Tabela 5 - Medidas de correlação das variáveis dependentes (Motivação Autodeterminada e Motivação Não Autodeterminada) e variáveis independentes (Clã, Adhocracia, Mercado, Hierarquia) para a empresa X.....	29
Tabela 6 - Betas padronizados das variáveis de estudo para a empresa X.	30

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Pesos dos perfis de culturas percebidas para a empresa X.....	26
Gráfico 2 - Valores de Beta padronizados por culturas (variáveis independentes) e por tipos de motivação - autodeterminada e não autodeterminada (variáveis dependentes).	32

Resumo

Esta dissertação aborda a complexa relação entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores no contexto da empresa X. Baseando-se em teorias estabelecidas de comportamento organizacional e motivação, este estudo utiliza uma abordagem de inquérito para explorar as dimensões multifacetadas da cultura do local de trabalho e o seu impacto no envolvimento e desempenho dos colaboradores. Os objetivos desta investigação são analisar o peso de cada tipo de cultura organizacional na empresa X; avaliar os níveis de motivação dos colaboradores na mesma empresa, agrupando-a em motivação autodeterminada e motivação não autodeterminada; e elucidar as relações causais entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores, identificando os principais fatores impulsionadores e inibidores. Os resultados revelam uma correlação significativa entre os perfis da cultura organizacional na empresa X. Em conclusão, este trabalho realça a importância da promoção de uma cultura organizacional alinhada com a cultura comunicada - Clã e Adhocracia, conduzindo à motivação e envolvimento dos colaboradores, ao invés da cultura percebida pelos colaboradores - Mercado e Clã. Ao reconhecer a interação entre a dinâmica cultural e os fatores de motivação individual, a empresa X pode implementar intervenções e estratégias específicas para aumentar a satisfação no local de trabalho, a produtividade e o desempenho organizacional global.

Título: A influência da cultura organizacional na motivação dos colaboradores da empresa X

Autor: Helena Maria Seródio Batista Pinto

Palavras-chave: Cultura organizacional, Motivação Autodeterminada, Motivação Não Autodeterminada, empresa X, Dinâmica do local de trabalho.

Abstract

This dissertation addresses the complex relationship between organizational culture and employee motivation in the context of company X. Drawing on established theories of organizational behavior and motivation, this study uses a survey approach to explore the multifaceted dimensions of workplace culture and their impact on employee engagement and performance. The aim of this research is to analyze the weight of each type of organizational culture in company X; to assess the levels of employee motivation in the same company, grouping it into self-determined motivation and non-self-determined motivation; and to elucidate the causal relationships between organizational culture and employee motivation, identifying the main driving and inhibiting factors. The results reveal a significant correlation between the organizational culture profiles at company X. In conclusion, this work highlights the importance of promoting an organizational culture aligned with the communicated culture - Clan and Adhocracy, leading to employee motivation and involvement, rather than the culture perceived by employees - Market and Clan. By recognizing the interaction between cultural dynamics and individual motivation factors, company X can implement specific interventions and strategies to increase workplace satisfaction, productivity and overall organizational performance.

Title: The influence of organizational culture on employee motivation at company X

Author: Helena Maria Serôdio Batista Pinto

Keywords: Organizational culture, Self-determined motivation, Non-self-determined motivation, Company X, Workplace dynamics.

1. Introdução

No ambiente empresarial dinâmico e competitivo dos dias de hoje, tornou-se imperativo para as organizações que visam alcançar um sucesso sustentável, identificar os fatores que motivam os colaboradores. Entre estes fatores, a cultura organizacional surge como um dos elementos cruciais para a eficácia, a longo prazo, das organizações.

Como referido por Cameron e Quinn (2006) “é difícil citar uma empresa de grande sucesso única, líder reconhecida no seu setor, que não tenha uma cultura organizacional distinta e facilmente identificável”. A cultura é frequentemente a razão pela qual setenta por cento de todas as fusões, aquisições e projetos de mudança organizacional falham (Cameron e Quinn, 2006). Assim, a cultura não é tão "suave" como o preconceito quer fazer crer. Produz resultados muito significativos.

Na mesma ótica, Tremblay et al. (2009) também refere que um grupo de colaboradores motivados representa uma vantagem competitiva e um ativo estratégico crítico em qualquer ambiente de trabalho. Por isso, a interação entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores tem merecido uma grande atenção por parte de académicos e profissionais (Cucu-Ciuhan et al., 2014; Lee et al., 2016; Ritala et al., 2020), devido às suas profundas implicações no envolvimento dos colaboradores, na produtividade e no desempenho organizacional global (Tremblay et al., 2009).

Esta dissertação explora a complexa relação entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores no contexto da empresa X. A empresa X é uma empresa real cuja identidade é ocultada por motivos de confidencialidade. Como um aspeto essencial da investigação do comportamento organizacional, este estudo visa identificar como as normas, valores e práticas culturais prevalentes na empresa X influenciam a dinâmica motivacional da sua força de trabalho.

A empresa X tem uma cultura organizacional comunicada muito marcada, por isso é importante perceber a cultura organizacional percecionada pelos colaboradores da filial de Portugal, assim como se a mesma influencia a motivação na função exercida.

Neste estudo, o objetivo é analisar e caracterizar os perfis de cultura organizacional presentes nesta empresa através do *The Competing Values Framework* (Cameron e Quinn, 2006) para este contexto específico, caracterizar as subescalas e tipos de motivação dos colaboradores da mesma empresa através da Teoria da Autodeterminação (SDT), e investigar como os diferentes perfis de cultura influenciam a motivação individual dos colaboradores.

Compreender as subtilezas da cultura organizacional e o seu impacto na motivação dos colaboradores pode capacitar os gestores para a implementação de intervenções específicas que se alinham com os objetivos e valores globais da empresa. Além disso, numa era marcada por uma concorrência acrescida pelo talento e pela evolução das expectativas do mundo corporativo, o aproveitamento da cultura organizacional como ferramenta para motivar os colaboradores pode servir como uma ferramenta estratégica para a empresa X na atração, retenção e desenvolvimento dos melhores talentos, para além da condução a mudanças construtivas significativas dentro da organização.

Para atingir os seus objetivos, este trabalho baseia-se numa revisão bibliográfica do tema, uma metodologia de investigação quantitativa por inquérito, e uma análise de dados ancorada num modelo concetual concreto que estipula relações entre cultura organizacional e a motivação.

2. Revisão bibliográfica

2.1. Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional é muito complexo devido às muitas facetas que envolve, pelo que é comum encontrar muitas definições de vários autores. Schein (1991) explica que a cultura organizacional é o “padrão de premissas base que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu na aprendizagem para lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm vindo a funcionar bem o suficiente para ser considerado válido, e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Esta definição parece ser a mais aceite e, dado que as organizações não são homogêneas e possuem distintos quadros de colaboradores, cada uma experiencia características organizacionais diferentes.

Autores mais recentes, como Azanza et al. (2013), Copuš et al. (2019), MacIntosh e Doherty (2010), Silla et al. (2017) e Yip et al. (2020) descrevem a cultura organizacional como algo mais simples, como o “conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos partilhados que caracterizam o ambiente de trabalho dentro de uma empresa específica”.

Muitos estudos sobre cultura organizacional têm-se focado nas tipologias das culturas presentes nas organizações (Azanza et al., 2013; Copuš et al., 2019; Cucu-Ciuhan e Guită-Alexandru, 2014; Lee et al., 2016; MacIntosh e Doherty, 2010; Silla et al., 2017; Shu-Mei Tseng, 2010; Yip et al., 2020).

Influencia significativamente como os colaboradores percebem os seus papéis, interagem com os colegas e abordam as suas tarefas, moldando, em última instância, o clima motivacional (Copuš et al., 2019).

Dos diferentes modelos utilizados para avaliar a cultura organizacional, destacam-se os modelos *Culture Framework* de Edgar Schein, descrito no seu livro "Organizational culture and Leadership" (1991), e *The Competing Values Framework*, de Kim S. Cameron e Robert E. Quinn, evidenciado no seu livro "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" (2006).

Cameron e Quinn (2006) definem a cultura organizacional como "um conjunto de pressupostos, valores e crenças partilhados que regem a forma como as pessoas se comportam nas organizações". Esta definição destaca vários aspetos-chave da cultura organizacional:

- Partilhada: A cultura organizacional é algo que é coletivamente mantido e experimentado pelos membros da organização. Não se trata apenas das crenças ou valores dos indivíduos, mas sim da compreensão e interpretação comum destes elementos entre os membros.
- Pressupostos, valores e crenças: A cultura organizacional engloba os pressupostos, valores e crenças subjacentes que moldam a forma como os membros da organização pensam e se comportam. Estes elementos influenciam a tomada de decisão, a resolução de problemas e as interações dentro da organização.
- Governa o comportamento: A forma como as pessoas se comportam dentro da organização é fortemente influenciada pela cultura organizacional. Estabelece normas, expectativas e padrões para a forma como o trabalho é feito, como as pessoas interagem e como as decisões são tomadas.

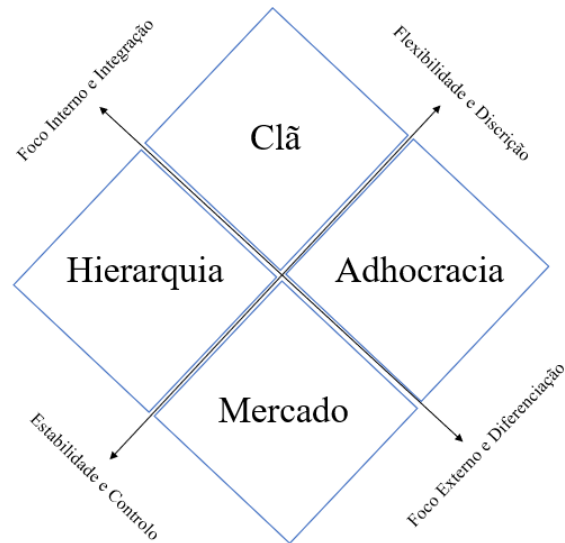
A definição de Cameron e Quinn (2006) sublinha a importância de compreender e gerir a cultura organizacional como um aspeto crítico da eficácia e mudança organizacional.

Este modelo identifica a existência de quatro perfis de cultura organizacional, que oscilam em dois eixos, o eixo que define uma cultura entre o flexível e o controlo, e o eixo que define uma cultura mais focada em objetivos organizacionais individuais/de equipa.

Assim, define-se o tipo de cultura “Clã” (Clan), caracterizada por uma organização que prioriza a manutenção interna com flexibilidade, atenção aos clientes e preocupação com as pessoas; uma cultura “Adhocracia” (Adhocracy), caracterizada por uma organização que se concentra no posicionamento externo, simultaneamente oferecendo um alto grau de flexibilidade e individualidade; uma cultura “Hierarquia” (Hierarchy), caracterizada por uma organização que se concentra na manutenção interna com uma necessidade de estabilidade e controlo; e uma cultura “Mercado” (Market), caracterizada por uma organização que prioriza o posicionamento externo e exige controlo e estabilidade. Aborde-se em cada uma das culturas em detalhe para melhor compreensão.

Figura 1.

The Competing Values Framework. Cameron e Quinn (2006).



Modelo de Cameron e Quinn (2006)

Clã

O termo "clã" é utilizado devido à sua semelhança com uma estrutura organizacional de natureza familiar. Alguns dos pressupostos fundamentais de uma cultura Clã incluem a ideia de que o trabalho em equipa e o crescimento dos colaboradores podem gerir melhor o ambiente, que os clientes devem ser vistos como parceiros, que a organização está comprometida em criar um ambiente de trabalho humano e que a principal responsabilidade da gestão é capacitar os colaboradores e facilitar a sua participação, comprometimento e lealdade. A cultura Clã, tal como avaliada na ferramenta de Cameron e Quinn (2006), é caracterizada por um local de trabalho amigável, onde as pessoas partilham muito de si próprias. A organização funciona como uma família alargada, onde os líderes desempenham papéis de mentores e, por vezes, até de figuras parentais. A coesão é sustentada pela lealdade e tradição, com um alto nível de empenho por parte dos colaboradores. Valoriza-se o desenvolvimento individual a longo prazo, enfatizando a importância da coesão. O sucesso é medido pelo clima interno e pela atenção aos colaboradores. Além disso, o trabalho em equipa, a participação e o consenso são fortemente valorizados.

Adhocracia

A raiz da palavra Adhocracia é *ad hoc* - o que significa algo temporário, especializado e dinâmico. A maioria das pessoas já fez parte de um grupo de trabalho ou comitê ad hoc, que se dissolve assim que a sua tarefa é concluída. Um dos principais objetivos de uma cultura do tipo Adhocracia é promover a adaptabilidade, a flexibilidade e a criatividade em situações de incerteza, ambiguidade e sobrecarga de informação. Por vezes, existem núcleos adhocráticos em organizações maiores que têm uma cultura dominante de um tipo diferente. Em suma, a cultura Adhocracia, tal como avaliada na ferramenta de Cameron e Quinn (2006) caracteriza-se por um local de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. As pessoas nesta organização são propensas a assumir riscos e aventurarem-se. A liderança efetiva é caracterizada por ser visionária, inovadora e orientada para o risco. O compromisso com a experimentação e a inovação é o elemento que mantém a organização unida. Existe uma forte ênfase em estar na vanguarda do conhecimento, produtos e serviços emergentes. A predisposição para a mudança e a capacidade de enfrentar novos desafios são muito valorizadas. A organização tem como objetivo a obtenção de crescimento rápido e a aquisição de novos recursos a longo prazo. O sucesso é definido pela criação de produtos e serviços exclusivos e originais.

Hierarquia

Caracterizada por um local de trabalho formalizado e estruturado, o tipo de cultura Hierarquia considera que os procedimentos regem o que as pessoas fazem. Os líderes competentes são bons coordenadores. Para este tipo de cultura, é importante manter uma organização que funcione bem. As preocupações a longo prazo da organização são a estabilidade, a previsibilidade e a eficiência. As regras e políticas formais mantêm a organização unida.

Mercado

Este tipo de cultura foi designado como uma forma de organização de mercado. Refere-se a um tipo de organização que opera como um mercado. Ao invés de se concentrar nos assuntos internos, concentra-se no ambiente externo. Centra-se em transações com constituintes externos, tais como fornecedores, clientes e reguladores. A cultura Mercado funciona essencialmente através de mecanismos económicos de mercado, principalmente a troca monetária. Ou seja, o principal objetivo dos mercados é realizar transações (trocas, vendas,

contratos) com outros intervenientes para criar vantagens competitivas. A rentabilidade, os resultados, a força em nichos de mercado, as metas ambiciosas e as bases de clientes seguras são os principais objetivos da organização. Não é surpreendente que nas organizações do tipo Mercado, os valores fundamentais predominantes sejam a competitividade e a produtividade. As organizações do tipo Mercado concentram-se no posicionamento e no controlo externos para serem competitivas e produtivas. Este quadro cultural desempenha um papel crucial na motivação dos colaboradores (Cameron e Quinn, 2006).

Aplicações

A própria investigação de Cameron e Quinn (2006) salientou que a maioria das organizações adota uma cultura predominante, que mais de oitenta por cento das milhares de organizações que estudaram caracterizam-se por um ou mais dos perfis de cultura identificados pela estrutura. Aquelas que não têm um tipo de cultura dominante tendem a não ser claras sobre a sua cultura ou adotam os quatro perfis culturais diferentes de forma quase igual. Nas últimas décadas, este modelo foi aplicado a uma variedade de estudos sobre diferentes empresas (Cameron e Quinn, 2006).

Derivado da *The Competing Values Framework* de Kim S. Cameron e Robert E. Quinn, uma das ferramentas mais utilizadas e úteis por mais de dez mil organizações em trinta anos (ten Have et al., 2003), os autores desenvolveram um questionário validado para aplicação em ambientes profissionais (Cameron e Quinn, 2006), o OCAI - Organizational Cultural Assessment Instrument, o qual será considerado neste estudo.

O modelo de *Culture Framework* de Schein (1991) reconhece que a cultura organizacional é complexa e multifacetada, sendo influenciada por vários fatores, como a história, a liderança e o ambiente externo. O modelo fornece uma estrutura para compreender os níveis da cultura e a forma como interagem, ajudando os líderes e gestores a liderar e a moldar a cultura organizacional.

O modelo de cultura organizacional de Schein (1991) consiste em três camadas. A primeira camada, designada por “Artefactos e Comportamentos”: artefactos como representações explícitas da cultura da organização e comportamentos, individuais e coletivos, reflete as normas e as expectativas dentro da organização. São os mais visíveis aspetos da cultura, nos

quais se incluem elementos tangíveis como a disposição física do espaço de trabalho, o código de indumentária e os comportamentos observáveis.

A segunda camada, conhecida por “Valores Defendidos”, representa as crenças e normas declaradas que são promovidas e comunicadas dentro da organização. São frequentemente articulados em declarações de missão, visão e valores e outros documentos de orientações internas.

A terceira e camada mais profunda, denominada "Pressupostos Básicos Subjacentes", refere-se a crenças e valores profundamente enraizados que são considerados como certos e muitas vezes não são explicitamente expressos. Representam o núcleo da cultura da organização e moldam o pensamento, a tomada de decisões e os comportamentos dos indivíduos. São frequentemente implícitos e partilhados pelos membros da organização.

Cada camada representa diferentes níveis de visibilidade e profundidade dentro de uma organização, influenciando a forma como os colaboradores percebem e interagem com a cultura.

2.2. Motivação no trabalho

A motivação no trabalho, como todos os processos motivacionais, também está sujeita a mudanças em função das forças externas que compõem o mundo de um indivíduo (Kanfer et al., 2008). É um tema fundamental na ciência do trabalho e organizacional, que tem vindo a ser estudado ao longo dos anos. Portanto, a definição do conceito é fundamental para a compreensão do mesmo.

Há diversas definições de motivação nos estudos, como “os processos psicológicos que determinam ou energizam a direção, intensidade e persistência da ação dentro do fluxo contínuo de experiências que caracterizam a pessoa em relação ao seu trabalho” (Kanfer, 1990). Kanfer (2008) também refere que a motivação no trabalho, como todos os processos motivacionais, está sujeita a mudanças em função das forças externas que compõem o mundo de um indivíduo. O impacto do ambiente de trabalho na motivação é reconhecido e constitui a base para uma série de intervenções organizacionais destinadas a aumentar a motivação dos colaboradores.

Pinder (1998) define motivação no trabalho como o “conjunto de forças energéticas que se originam dentro e fora do ser de um indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho e para determinar a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Maslow (1970) definiu que “a motivação é o resultado de indivíduos que procuram satisfazer uma hierarquia de necessidades”. Organizou estas necessidades numa pirâmide, com as necessidades fisiológicas mais básicas na base e as necessidades de nível mais elevado, com a autorrealização no topo. Definiu uma teoria motivacional baseada numa hierarquia de necessidades, a qual inclui um modelo de cinco níveis de necessidades humanas, frequentemente representado como níveis hierárquicos numa pirâmide. Os cinco níveis da hierarquia são: fisiológico, como base da pirâmide; seguido de segurança, amor/pertencimento, estima e autorrealização. As necessidades básicas de nível inferior, como a alimentação e a segurança, devem ser satisfeitas primeiro, antes de se dar satisfação às necessidades superiores. A ordem dos níveis não é completamente fixa. Para alguns, a estima supera o amor, enquanto outros podem autorrealizar-se apesar da pobreza. Os comportamentos humanos são normalmente motivados por múltiplas necessidades em simultâneo. Maslow (1970) acreditava que poucas pessoas atingem o nível de autorrealização, mas todos podem ter momentos de pico de experiências. Esta teoria inclui a motivação no local de trabalho, a educação, o aconselhamento e os cuidados de saúde.

Edward L. Deci e Richard M. Ryan (1985), apresentaram, na sua Teoria da Autodeterminação (SDT de Self-Determination Theory), a motivação como “o processo através do qual os indivíduos iniciam e mantêm comportamentos para atingir os seus objetivos, esta definição de motivação enfatiza o papel da motivação intrínseca e a satisfação das necessidades psicológicas básicas”. Argumentam que a motivação pode ser impulsionada tanto por fatores intrínsecos (o prazer ou a satisfação pessoal), como por fatores extrínsecos (recompensas ou castigos). No entanto, sublinham a importância da motivação intrínseca na promoção do empenho e do bem-estar a longo prazo. A investigação orientada pela teoria da autodeterminação (SDT) tem tido uma preocupação constante (Deci e Ryan, 1985; Deci e Ryan, 1991; Ryan, 1995; Deci e Ryan, 2000).

A SDT de Deci e Ryan defende que os indivíduos têm três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Quando estas necessidades são apoiadas, os indivíduos têm mais probabilidades de sentir motivação intrínseca e de se envolverem em

comportamentos de forma voluntária e persistente. Assim, a definição de motivação realça a importância de criar ambientes que apoiem a autonomia, a competência e o relacionamento dos indivíduos, para promoção da motivação intrínseca e do bem-estar.

As subescalas de motivação representadas pela SDT incluem a sem motivação, a motivação extrínseca (regulada externamente, regulação introjetada e regulação através da identificação) e a motivação intrínseca.

Como representado na figura 2, mais à esquerda do espectro da Autodeterminação, tem-se a sem motivação, em que os indivíduos não planeiam agir por várias razões, por não valorizarem uma atividade ou de se sentirem pouco competentes. Mais à direita, há classificações de comportamento motivado, incluindo várias sub-dimensões da motivação extrínseca, como a regulação externa (controlada por exigências externas), a regulação introjetada (controlada pela autoestima contingente) e a regulação através da identificação (valorização pessoal de um objetivo comportamental), cada uma variando em termos de autonomia e regulação. Por último, a regulação integrada representa uma forma altamente internalizada de motivação extrínseca, em que as regulações identificadas são totalmente assimiladas ao eu, partilhando qualidades com a motivação intrínseca.

A motivação intrínseca envolve a realização de uma atividade pelas suas satisfações inerentes e é altamente autónoma, representando a autodeterminação. Estas subescalas de motivação variam nos seus níveis de autonomia e regulação, tendo um impacto diferente no comportamento e no bem-estar.

A SDT defende que a motivação intrínseca conduz às consequências mais positivas, seguida pela regulação integrada e pela regulação através da identificação. A regulação introjetada e a regulação externa conduzem a resultados negativos. A sem motivação tem as consequências mais negativas (Vallerand e Ratelle, 2002). Esta atitude negativa pode levar a um desempenho contraproducente e até mesmo ao abandono dos colaboradores (Tremblay et al., 2009).

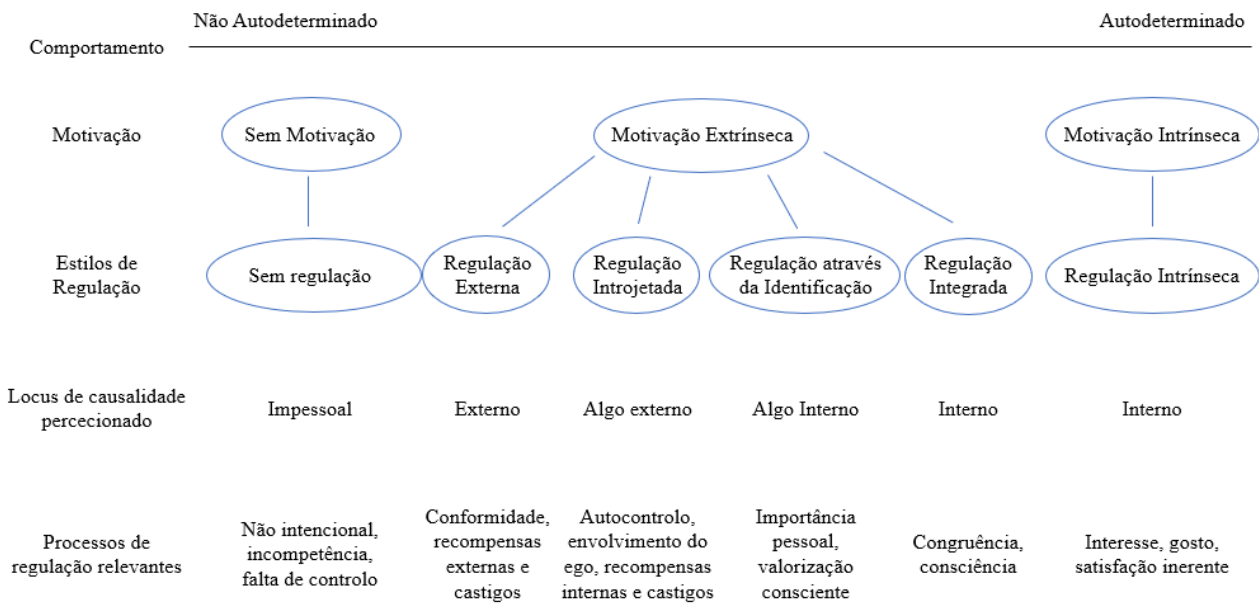
A sem motivação, a regulação externa e a regulação introjetada são classificadas como motivações não autodeterminadas, enquanto a regulação através da identificação, a regulação integrada e a motivação intrínseca são exemplos das motivações autodeterminadas (Tremblay et al., 2009).

Segundo Deci e Ryan (1985) e outros autores, como Vallerand (2000), a motivação autodeterminada refere-se a comportamentos que são iniciados e regulados pelo próprio, impulsionados pelo interesse, prazer ou satisfação pessoais. Em contrapartida, a motivação não autodeterminada envolve comportamentos que são controlados por fatores externos, como recompensas ou castigos, em vez de desejos ou valores internos.

Níveis mais elevados de motivação autodeterminada no trabalho conduzem a um maior empenho e satisfação no trabalho e a uma menor tensão no trabalho, enquanto a motivação não autodeterminada está associada a resultados negativos, como comportamentos desviantes e intenções de rotação. A motivação autodeterminada está ligada a consequências positivas como o envolvimento organizacional, o empenho e os comportamentos de cidadania, enquanto a motivação não autodeterminada está menos associada a estas variáveis (Tremblay et al., 2009). Este estudo debruça-se sobre estas duas categorizações da motivação.

Figura 2.

O espectro de autodeterminação com as subescalas de motivação com os seus estilos de regulação. Deci e Ryan (2000).



Como Tremblay et al. (2009) referem, o espectro de autodeterminação é útil para prever um “funcionamento ótimo”. O funcionamento ótimo nas organizações inclui o empenho dos colaboradores, o desempenho profissional, o bem-estar subjetivo e a retenção.

No âmbito da teoria da autodeterminação (SDT), os autores desenvolveram um questionário validado para ser aplicado em ambientes profissionais (Tremblay et al., 2009), o qual será aplicado neste estudo.

2.3. O presente estudo

Segundo Cucu-Ciuhan e Guită-Alexandru (2014), existem fortes fatores paradigmáticos que personalizam a cultura organizacional, tais como: estilo de liderança e modo de tomada de decisão, nível de formalidade, estrutura organizacional e quase todos os sistemas que fornecem valor e apoio a um determinado tipo de trabalho e comportamento.

O presente trabalho enquadra-se num caso de estudo, ou seja, uma investigação empírica que examina um fenómeno no seu contexto real (Yin, 2001). Também é um estudo exclusivo porque

o fenômeno em questão é único e distinto, com características individualizadas e que ainda não foi alvo de exploração científica. Adicionalmente, é um estudo de caso com uma componente exploratória, onde foi necessário realizar pesquisa bibliográfica para criar uma base de análise que permitisse uma maior familiaridade com o objeto de estudo e em que algumas das análises são descritivas, mas também com uma componente confirmatória porque, com base na literatura, foi possível estabelecer previsões específicas para a associação entre as variáveis (Yin, 2001).

2.4. Relação entre cultura organizacional e motivação

Cucu-Ciuhan e Guită-Alexandru (2014) referem que existe uma associação estatisticamente significativa entre o tipo de cultura existente e as valências motivacionais no local de trabalho.

Lee et al. (2016) referem que a cultura existente no local de trabalho pode influenciar a motivação dos colaboradores. Diferentes culturas organizacionais, como a cultura de equipa, a cultura de inovação, a cultura burocrática e a cultura competitiva satisfazem várias necessidades motivacionais, como a capacitação, a criatividade, a estabilidade e a competição, respetivamente. Estas culturas são vistas como alavancas organizacionais que motivam os colaboradores de diferentes formas, enfatizando os focos interno ou externo e os valores de flexibilidade ou controlo. Referem também que os perfis predominantes de culturas organizacionais, como a cultura Clã, a Adhocracia, a Hierarquia e a cultura Mercado, podem ser aproveitados para motivar eficazmente os colaboradores com base nas suas características e valores únicos. Cada tipo de cultura serve de alavanca organizacional para satisfazer os impulsos que motivam os colaboradores, oferecendo um nível de influência mais profundo do que as alavancas motivacionais tradicionais (Lee et al., 2016). Os resultados do estudo mostram que certas alavancas de motivação são mais eficazes na criação de valor quando utilizadas num contexto cultural adequado, apoiando a relação entre cultura e valências motivacionais.

Ritala et al. (2020) referem, no seu estudo, que existe uma correlação entre a cultura existente e as valências motivacionais no local de trabalho. As diferentes culturas organizacionais têm impacto na relação entre incentivos e motivação, influenciando, em última análise, a capacidade de inovação organizacional. A motivação intrínseca é crucial para a capacidade de inovação, sendo que os incentivos intangíveis afetam a motivação intrínseca e os incentivos tangíveis influenciam a motivação extrínseca. No que toca aos perfis de cultura, referem que as culturas

de Clã e Adhocracia apoiam uma ligação totalmente mediada entre incentivos, motivação intrínseca e capacidade de inovação, enquanto a cultura de Mercado associa principalmente incentivos tangíveis à motivação intrínseca para uma maior capacidade de inovação. A cultura Hierarquia, por outro lado, não apresenta uma relação significativa entre a motivação e a capacidade de inovação, dando mais importância ao controlo e à eficiência do que à inovação.

3. Caracterização da empresa X

A organização onde o presente estudo foi desenvolvido é uma empresa multinacional na indústria de produtos de Saúde Natural do Consumidor, que acredita no poder da natureza, potenciado pela ciência, como a melhor maneira de melhorar a saúde e o bem-estar humano, e também a mais sustentável. Esta organização tem como objetivo ter um impacto positivo tanto na vida das pessoas quanto no planeta. É por isso que está totalmente focada na Saúde Natural do Consumidor, um negócio no qual se tem vindo a consolidar ao longo da última década com crescimento acelerado, orgânico e inorgânico. Pretende, com isto, oferecer aos consumidores os melhores produtos naturais, baseados numa ciência sólida e na inovação.

Com mais de cento e oitenta e cinco anos de história, a empresa X tem subsidiárias em Espanha, Itália, Portugal, Alemanha, Áustria, Suíça e Roménia, e também mantém um acordo para a comercialização das marcas na Grécia. Continua a expandir as suas atividades no resto do mundo, por meio de contratos de distribuição, em mais de vinte países.

O plano estratégico desta organização visa atingir uma faturação entre quatrocentos e quinhentos milhões de euros até 2025, com rentabilidade na faixa de oitenta a cem milhões de euros.

Esta organização apresenta valores e normas de comportamento muito bem definidos, sendo que a sua cultura organizacional é bastante vincada. Assim, os seus valores e comportamentos definidos regem-se em torno de seis valores: União, Ressonância, Intensidade, Ambição, Confiança e História.

O seu pilar mais relevante é a Inovação, com um investimento significativo no seu departamento de Investigação e Desenvolvimento, no qual são colocados muitos esforços. Comunica que se distingue pelos seus produtos inovadores e distintos de todo o mercado. Assim, a empresa X destaca-se do restante mercado e obtém o crescimento acelerado proposto. Por isto mesmo, promove a adaptabilidade dos colaboradores e a capacidade de enfrentar novos desafios de cabeça erguida.

A empresa X acredita vivamente que a principal força, a única fonte de vantagem competitiva sustentável, a principal razão do sucesso e o que a torna única, são as pessoas e a sua cultura

corporativa. Promove que todos os seus colaboradores tenham os melhores anos das suas vidas profissionais. Os resultados extraordinários que procuram obter são conseguidos através do máximo compromisso e dedicação dos colaboradores, o que está diretamente relacionado com a sua felicidade e bem-estar. A empresa X tem por hábito comunicar a sua preocupação com as pessoas, com o seu bem-estar e em criar ambientes de trabalho flexíveis e inovadores, de forma a conseguir equipas mais felizes e saudáveis. Cada pessoa que faz parte desta organização é especial e diferente, por isso está em constante desenvolvimento para se adaptar às necessidades e para melhorar as suas experiências.

Assume-se assim que a cultura comunicada pela empresa X terá pontuações mais elevadas para as culturas do tipo Clã no que toca à gestão de pessoas e cultura Adhocracia na forma de encarar os seus próprios produtos e o mercado. Importa notar que a empresa X tem características ímpares e é considerada um caso único de estudo. Assim, quaisquer comparações com fenómenos semelhantes a nível nacional ou internacional têm limitações na sua generalização. Como resultado, o objetivo do estudo é examinar a cultura organizacional que os colaboradores da empresa X percebem e como isso impacta na sua motivação.

4. Metodologia

4.1. Aspetos gerais

O presente estudo de caso tem como finalidade a caracterização das culturas organizacionais da empresa X, da motivação dos seus colaboradores e o teste da relação entre a cultura organizacional na motivação desses colaboradores.

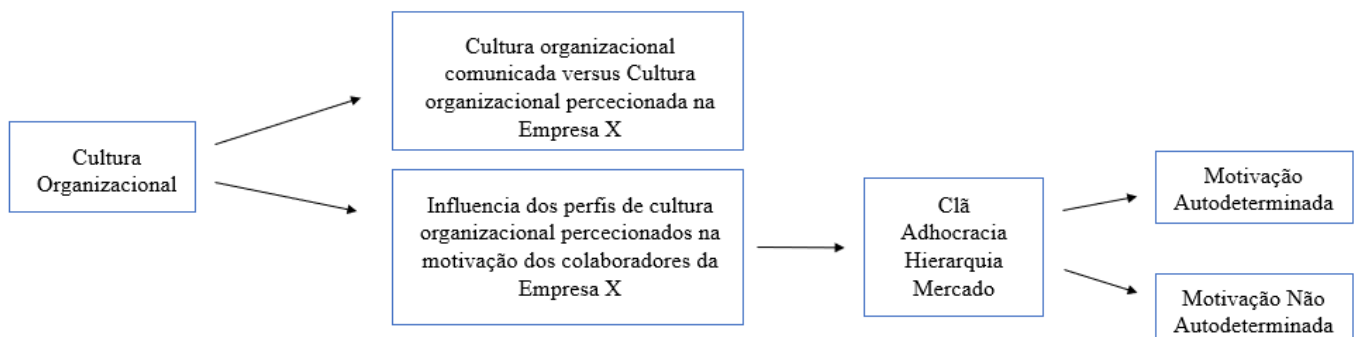
Com o objetivo de obter respostas ao estudo, foi realizado um questionário composto por trinta e uma perguntas organizadas em três partes, como mostrado no Anexo I. Na seção seguinte são detalhados os critérios que presidiram à elaboração deste conjunto de questões.

Os dados foram recolhidos especificamente para este estudo, diretamente pelo pesquisador, ou seja, os dados apresentados são dados primários.

4.2. Design e hipóteses do estudo

Figura 3.

Modelo concetual do estudo.



O quadro conceitual, representado na figura 3, permite demonstrar graficamente o âmbito do estudo de investigação, considerando as conexões entre os conceitos e as variáveis consideradas relevantes. O estudo tem dois objetivos centrais. O primeiro objetivo reside na identificação da cultura organizacional percebida segundo as percepções dos colaboradores da empresa X.

Atendendo ao que os autores preconizam (Cameron e Quinn, 2006; Schein, 1992), o primeiro passo para implementar mudanças numa organização é identificar o tipo de cultura organizacional.

O segundo objetivo foi definido partindo da revisão bibliográfica e pretende testar se a cultura organizacional percebida influencia a motivação dos colaboradores da empresa X. Aqui propõem-se duas hipóteses específicas:

H1: A cultura organizacional percebida influencia a Motivação Autodeterminada.

H2: A cultura organizacional percebida não influencia a Motivação Não Autodeterminada.

4.3. Procedimento

A população-alvo é constituída pelo conjunto de colaboradores da empresa X, da filial de Portugal. A amostra inquirida foi a totalidade dos colaboradores desta filial, perfazendo trinta e um inquiridos.

O questionário divide-se em três partes. A primeira parte pretende fazer a caracterização social dos participantes, onde questionou-se o género, idade, estado civil, habilitações literárias e três questões relativas à caracterização profissional.

A segunda parte é constituída por seis questões de escolha múltipla relacionadas com a cultura organizacional, utilizando o instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, baseado no *The Competing Values Framework* desenvolvido por Cameron e Quinn (2006).

Cada questão representa uma categoria, contendo quatro afirmações, cada uma representando um tipo de cultura organizacional. Os colaboradores podem escolher a afirmação que mais se aproxime da sua percepção (tipo de cultura com a qual mais se identificam) (Cameron & Quinn, 2006).

Esta ferramenta foi traduzida para português e exige que sejam divididos cem pontos pelas quatro afirmações, dependendo da medida em que cada alternativa é semelhante à sua própria organização, atribuindo uma maior pontuação à afirmação com a qual o colaborador mais se identifica (Cameron & Quinn, 2006).

Cada afirmação foi identificada com uma letra: A – cultura Clã; B – cultura Adhocracia; C – cultura Mercado; e D – cultura Hierarquia (Cameron & Quinn, 2006).

A terceira parte é constituída pelo instrumento *The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS), desenvolvido por Tremblay et al. (2009) para avaliar a motivação no contexto de trabalho, baseada na Teoria da Autodeterminação - SDT (Deci & Ryan, 1985).

Esta ferramenta foi traduzida para português, sendo constituída por 18 questões com sete opções de resposta numa escala tipo Likert-type scale, em que 1 significa “não corresponde de forma alguma” e 7 “corresponde completamente”. Os colaboradores devem responder consoante a pontuação, traduzindo as razões pelas quais estão atualmente envolvidos no seu trabalho.

A WEIMS avalia seis dimensões da Teoria da Autodeterminação: motivação intrínseca, motivação extrínseca - regulação integrada, motivação extrínseca - regulação identificada, motivação extrínseca - regulação introjetada, motivação extrínseca - regulação externa e sem motivação (Tremblay et al. ,2009).

A aplicação do questionário foi realizada através do software Qualtrics, que foi partilhado por correio eletrónico. O questionário foi enviado no dia 12 de março de 2024. Foram recolhidos 34 inquéritos, tendo sido validados 31 (os inquéritos eliminados estavam incompletos).

A análise estatística foi realizada com recurso ao programa SPSS - Statistical Package for the Social Sciences.

4.4. Caracterização da amostra

A partir dos resultados da Parte I do questionário, foi feita a caracterização social dos inquiridos, relativa ao género, idade, estado civil, habilitações literárias, anos de experiência profissional, anos a trabalhar na organização e anos a trabalhar na função atual.

Os resultados obtidos para os 31 inquiridos são os seguintes: 68% são do género feminino e os restantes 32% são do género masculino; 42% têm entre 30 e 35 anos, 23% têm entre 36 e 40 anos, 13% têm entre 41 e 45 anos, 6% têm entre 46 e 50 anos e 16% têm entre 51 e 60 anos; 52% são casados, 29% são solteiros, 13% são unidos de facto e 6% são divorciados; 7% tem formação ao nível do ensino secundário, 16% frequentou o ensino superior, 3% tem o nível do bacharelato, 42% possui licenciatura e 32% tem mestrado; 29% têm entre 7 a 10 anos de experiência profissional, 42% têm entre 11 a 20 anos de experiência profissional, 19% têm entre 25 a 30 anos de experiência profissional e 10% têm entre 31 a 38 anos de experiência profissional.

4.5. Medidas

4.5.1. Cultura organizacional - OCAI

A pontuação do OCAI é realizada somando todas as respostas A na coluna e dividindo por 6, ou seja, calcula-se uma pontuação média para as alternativas A para cada trabalhador (Cameron e Quinn, 2006). Este procedimento foi repetido para as demais alternativas (B, C, D). No final, obtém-se uma pontuação média da ponderação de cada um dos perfis de cultura para toda a organização. A média da alternativa A representa a cultura Clã; a da alternativa B, a cultura Adhocracia; a da alternativa C, a cultura Mercado; e, finalmente, a média da alternativa D representa a cultura Hierarquia (Cameron e Quinn, 2006).

As seis questões do OCAI correspondem às categorias da cultura organizacional:

1. Características dominantes da organização;
2. Liderança organizacional;
3. Gestão de funcionários;
4. Coesão organizacional;
5. Ênfases estratégicas; e

6. Critérios de sucesso.

4.5.2. Motivação - WEIMS - Escala de motivação

A ferramenta WEIMS é constituída por uma escala de 18 itens para avaliar a motivação no trabalho, examinando a influência da motivação autodeterminada e não autodeterminada no trabalho. A pontuação obtém-se somando as médias de cada subescala autodeterminada (IM, INTEG, IDEN) e das subescalas não autodeterminadas (INTRO, EXT, AMO) (Tremblay et al., 2009).

As perguntas de cada subescala do WEIMS são as seguintes:

- Motivação Intrínseca (IM): 3 itens (4,8,15);
- Regulação Integrada (INTEG): 3 itens (5,1,18);
- Regulação através da Identificação (IDEN): 3 itens (1,7,14);
- Regulação Introjetada (INTRO): 3 itens (6,11,13);
- Regulação Externa (EXT): 3 itens (2,9,16);
- Sem Motivação (AMO): 3 itens (3,12,17).

Estas subescalas são constituídas por um total de 18 itens utilizados para medir diferentes tipos de motivação no WEIMS.

A Escala de Motivação (Tremblay et al., 2009) demonstrou, como representado na tabela 1, homogeneidade dos itens como um todo, com um valor de consistência interna satisfatório ($\alpha=.869$).

Tabela 1.

Estatística de confiabilidade para os itens da ferramenta WEIMS.

Alfa de Cronbach	N de itens
.869	18

Posteriormente, o coeficiente de correlação de Pearson (r) deve ser considerado para determinar se a direção e se a intensidade das relações lineares entre as variáveis são garantidas. Este coeficiente varia entre -1 e 1, e um valor igual a -1 ou 1 indica uma relação perfeita negativa ou positiva entre as variáveis em questão. Quando não há relação, a correlação é igual a zero. A intensidade das variáveis aumentará à medida que a correlação se aproxima de 1, que pode ser negativa ou positiva. Assim, à medida que a correlação se aproxima de zero, a intensidade da relação diminui (Bryman e Cramer, 2005).

Marôco (2010) considera que as correlações são fracas quando o valor absoluto do coeficiente é inferior a .25; são moderadas quando $.25 \leq |r| < .50$; são fortes quando $.50 \leq |r| < .75$; e muito fortes quando $|r|$ é superior a .75. Porém, de acordo com Cohen e Holliday (1982), estes critérios não devem ser considerados indicadores definitivos, isto porque são orientações de interpretação sobre as quais não há um consenso total. Para entender uma correlação de Pearson e o seu valor de significância (p), é necessário saber a direção e a força da relação linear entre duas variáveis, assim como é necessário determinar se a relação é estatisticamente significativa.

Iniciou-se a avaliação da correlação entre as diferentes questões que definem a Motivação Intrínseca (IM), analisando a correlação entre as questões 4, 8 e 15; a Regulação Integrada (INTEG), analisando a correlação entre as questões 5, 10 e 18; a Regulação através da Identificação (IDEN), analisando a correlação entre as questões 1, 7 e 14; a Regulação Introjeteada (INTRO), analisando a correlação entre as questões 6, 11 e 13; a Regulação Externa (EXT), analisando a correlação entre as questões 2, 9 e 16; e a Sem Motivação (AMO), analisando a correlação entre as questões 3, 12 e 17.

Tabela 2.

Medidas de correlação entre questões de motivação - motivação intrínseca (IM), regulação integrada (INTEG), regulação através da identificação (IDEN), regulação introjetada (INTRO), regulação externa (EXT) e sem motivação (AMO).

	Média	Desvio Padrão	N	IDEN_1	EXT_2	AMO_3	IM_4	INTEG_5	INTRO_6	IDEN_7	IM_8	EXT_9	INTEG_10	INTRO_11	AMO_12	INTRO_13	IDEN_14	IM_15	EXT_16	AMO_17	INTEG_18
IDEN 1	5.1	1.66	31	-	.371*	-.338	.328	.701*	.503*	.715*	.428*	.154	.508*	.579*	-.097	.629*	.864*	.585*	.501*	-.127	.616*
EXT 2	4.9	1.044	31		-	.156	.396*	.262	-.026	.14	.268	.571*	.087	.119	.065	.209	.276	.401*	.627*	-.05	.286
AMO 3	2.32	1.423	31			-	.078	-.128	-.206	-.217	-.278	.434*	-.175	-.351	.596*	-.011	-.525	-.221	.141	.389*	-.189
IM 4	5.42	1.148	31				-	.378*	.015	.321	.356*	.231	.334	.156	-.077	.177	.209	.522*	.559*	-.197	.360*
INTEG 5	5	1.461	31					-	.581*	.369*	.339	0	.640*	.595*	.161	.759*	.485*	.436*	.357*	-.075	.809*
INTRO 6	4.55	1.65	31						-	.455*	.291	.078	.546*	.864*	-.07	.566*	.442*	.277	.165	-.143	.401*
IDEN 7	5.39	1.174	31							-	.392*	.25	.346	.410*	-.15	.353	.708*	.325	.436*	-.064	.363*
IM 8	5.68	1.077	31								-	.331	.427*	.525*	-.111	.374*	.431*	.587*	.323	.116	.325
EXT 9	5.16	1.369	31									-	.225	.087	.233	.248	.012	.266	.531*	.202	.026
INTEG_10	4.97	1.426	31										-	.623*	.054	.527*	.465*	.416*	.422*	.013	.641*
INTRO_11	4.9	1.535	31											-	-.14	.562*	.572*	.480*	.274	-.105	.495*
AMO 12	2.29	1.419	31												-	.173	-.209	-.007	.031	.666*	.045
INTRO_13	5.16	1.293	31													-	.505*	.506*	.360*	.096	.647*
IDEN 14	5.06	1.413	31														-	.554*	.405*	-.136	.549*
IM 15	5.48	1.151	31															-	.488*	.075	.423*
EXT 16	5.03	1.278	31																-	-.015	.397*
AMO 17	2.87	1.522	31																	-	-.137
INTEG_18	4.65	1.664	31																		-

*. A correlação é significativa no nível .05 (2 extremidades)

Verificou-se, como representado na tabela 2, que todas as correlações dos diferentes grupos de questões de motivação, motivação intrínseca (IM), regulação integrada (INTEG), regulação através da identificação (IDEN), regulação introjetada (INTRO), regulação externa (EXT) e sem motivação (AMO), são estatisticamente significativas e positivas, entre .356 e .864, o que significa que existe relação entre elas e que as relações são moderadas a fortes.

5. Análise de resultados

5.1. Caracterização da empresa X: Culturas organizacionais percebidas e motivação dos colaboradores

Para a caracterização da cultura organizacional percebida pelos inquiridos, analisaram-se os resultados da Parte II do questionário.

Analisando as médias de cultura percebida pelos colaboradores da empresa X, observa-se na tabela 3 e no gráfico 1 que a cultura mais prevalente é a cultura Mercado ($M=33.612$, $SD=18.816$), sendo que também se pode considerar que a cultura Clã tem um certo peso ($M=29.263$, $SD=17.255$). Ou seja, conclui-se que os perfis de cultura comunicada pela empresa X - culturas Clã e Adhocracia - não se ajusta na totalidade com a cultura percebida pelos colaboradores - culturas Mercado e Clã.

Com base na informação recolhida no questionário, foi computado um indicador único de Motivação Intrínseca, com a média dos 3 itens para cada um dos participantes, através das questões 4, 8 e 15; um indicador único de Regulação Integrada, com a média dos 3 itens para cada um dos participantes, através das questões 5, 10 e 18; um indicador único de Regulação através da Identificação, com a média dos 3 itens para cada um dos participantes, através das questões 1, 7 e 14; um indicador único de Regulação Introjetada, com a média dos 3 itens para cada um dos participantes, através das questões 6, 11 e 13; um indicador único de Regulação Externa, com a média dos 3 itens para cada um dos participantes, através das questões 2, 9 e 16; e um indicador único de Sem Motivação, com a média dos 3 itens para cada um dos participantes, através das questões 3, 12 e 17. Foi também computado um indicador único de motivação Autodeterminada, com a média dos 3 itens para cada um dos participantes (motivação intrínseca, regulação integrada e regulação através da identificação) e um indicador único de motivação Não Autodeterminada, com a média dos 3 itens para cada um dos participantes (regulação introjetada, motivação externa e sem motivação).

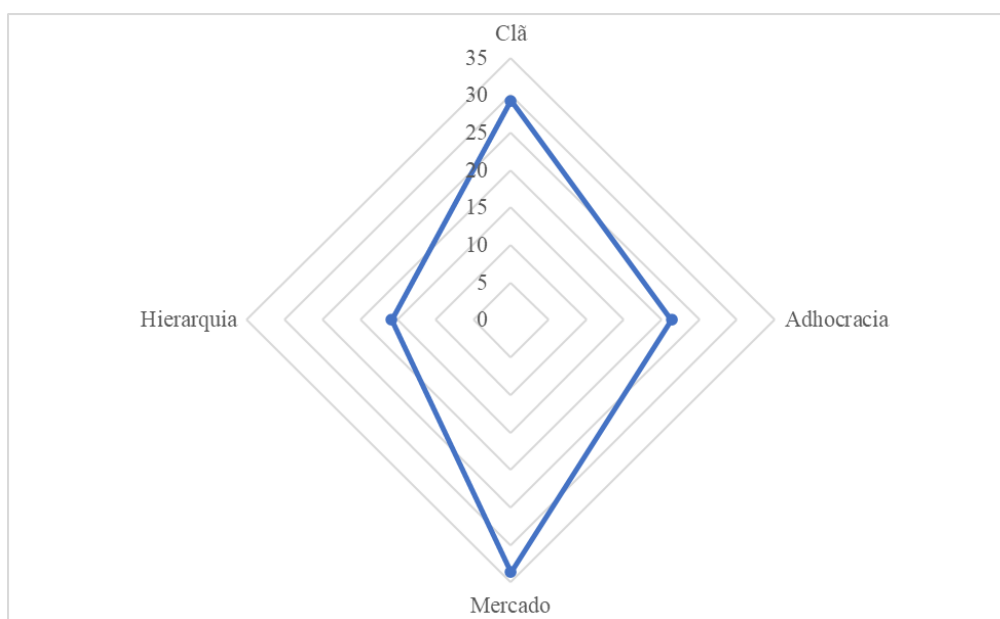
Tabela 3.

Estatística descritiva das variáveis em estudo para a empresa X.

	Média (M)	Desvio Padrão (SD)	Máximo	Mínimo
Clã	29.263	17.255	8.000	1.667
Adhocracia	21.328	8.022	36.667	1.667
Mercado	33.613	18.816	88.333	5.833
Hierarquia	15.796	6.063	3.833	1.667
Motivação Intrínseca	5.527	.914	6.667	3.000
Regulação Integrada	4.871	1.357	7.000	1.000
Regulação através da Identificação	5.183	1.305	6.667	2.000
Regulação Introjetada	4.871	1.324	6.667	1.333
Regulação Externa	5.032	1.041	6.333	2.667
Sem Motivação	2.495	1.217	6.333	1.000
Motivação Autodeterminada	5.194	1.007	6.440	2.560
Motivação Não Autodeterminada	4.133	.746	5.560	2.670

Gráfico 1.

Pesos dos perfis de culturas percebidas para a empresa X.



Analisando as médias de motivação dos colaboradores da empresa X, apresentadas na tabela 3, verifica-se que a motivação mais prevalente é a Motivação Intrínseca ($M=5.527$, $SD=.914$). A Regulação através da Identificação também tem algum peso nesta amostra ($M=5.183$, $SD=1.305$) e parece que a Regulação Externa ($M=5.032$, $SD=1.041$) também. Com menor peso encontra-se a Regulação Integrada e a Regulação Introjetada, com médias de resposta iguais de $M=4.870$, $SD=1.357$ e $M=4.870$, $SD=1.324$, respectivamente. Com muito pouco peso, encontra-se a Sem Motivação, com uma média de resposta de $M=2.495$, $SD=1.217$. Por fim, verifica-se que a média de motivação Autodeterminada ($M=5.194$, $SD=1.007$) é superior à motivação Não Autodeterminada ($M=4.133$, $SD=.746$).

De modo a verificar se a intensidade e a direção das relações lineares entre as variáveis de estudo estão garantidas, é necessário estudar o Coeficiente de Correlação de Pearson (Bryman e Cramer, 2005). Avaliando as variáveis de médias de cultura, apresentadas na tabela 4, chega-se à conclusão de que todas as correlações são negativas, verificando-se que perfis de cultura em extremos opostos apresentam correlações negativas, exceto a correlação entre a cultura Hierarquia e a cultura Adhocracia ($r=.327$), o qual se considera um resultado inesperado.

As culturas mais negativamente relacionadas são a cultura Clã e a cultura Mercado ($r=-.799$), considerada uma relação fortemente negativa; a cultura Adhocracia e a cultura Mercado ($r=-.451$), com um valor moderadamente negativo. Ambas as relações são estatisticamente significativas. A cultura Hierarquia e a cultura Mercado ($r=-.232$), têm uma relação negativa fraca; e a cultura Clã e a cultura Hierarquia ($r=-.250$), têm uma relação moderadamente negativa. Ambas as relações não são estatisticamente relevantes.

Tabela 4.*Medidas de correlação das variáveis de estudo para a empresa X.*

	Clã	Adhocracia	Mercado	Hierarquia	Motivação Intrínseca	Regulação Integrada	Regulação através da Identificação	Regulação Introjetada	Regulação Externa	Sem Motivação
Clã	-	-.088	-.799*	-.250	.322	.422*	.083	.097	.059	.065
Adhocracia		-	-.451*	.327	-.062	-.283	-.115	-.253	.050	-.183
Mercado			-	-.232	-.166	-.082	.055	.136	-.087	.012
Hierarquia				-	-.319	-.570*	-.255	-.361*	.036	.018
Motivação Intrínseca					-	.525*	.538*	.422*	.526*	-.099
Regulação Integrada						-	.612*	.714*	.299	-.068
Regulação através da Identificação							-	.614*	.364*	-.269
Regulação Introjetada								-	.218	-.127
Regulação Externa									-	.197
Sem Motivação										-

* . A correlação é significativa no nível .05 (2 extremidades)

No que toca às variáveis de subescalas de motivação, observa-se que a Motivação Intrínseca tem uma relação positiva, forte e estatisticamente significativa com as restantes, exceto com a Sem Motivação ($r=-.099$), com a qual a praticamente não existe relação, ou seja, as subescalas em extremos opostos do espectro apresentam correlações negativas. A Sem Motivação está negativamente relacionada com todas as restantes, exceto com a Regulação Externa ($r=0.197$), no entanto todas estas relações com a Sem Motivação são muito fracas, por estarem muito próximas de 0, e sem relevância estatística.

Verifica-se também que subescalas de motivação adjacentes apresentam fortes correlações positivas e estatisticamente significativas, tal como também é demonstrado por Tremblay et al. (2009), como a Regulação Integrada e a Regulação através da Identificação ($r=.612$); a Regulação através da Identificação e a Regulação Introjettata ($r=.614$); a Motivação Intrínseca e a Regulação Integrada ($r=.525$).

Tabela 5.

Medidas de correlação das variáveis dependentes (Motivação Autodeterminada e Motivação Não Autodeterminada) e variáveis independentes (Clã, Adhocracia, Mercado, Hierarquia) para a empresa X.

	Clã	Adhocracia	Mercado	Hierarquia	Motivação Auto-determinada	Motivação Não Auto-determinada
Clã	-	-.087	-.799*	-0.250	.323	.120
Adhocracia		-	-.451*	.327	-.196	-.226
Mercado			-	-0.232	-.063	.046
Hierarquia				-	-.462*	-.187
Motivação Autodeterminada					-	.536*
Motivação Não Autodeterminada						-

*. A correlação é significativa no nível .05 (2 extremidades)

No que toca à correlação das variáveis de dependentes (Motivação Autodeterminada e Motivação Não Autodeterminada) e variáveis independentes (Clã, Adhocracia, Mercado, Hierarquia), verifica-se, na tabela 5, que, com significância estatística, a Motivação Autodeterminada está negativamente relacionada com o perfil de cultura Hierarquia, o que

significa que à medida que o perfil de cultura Hierarquia está mais presente, a Motivação Autodeterminada diminui.

A correlação da Motivação Autodeterminada com as restantes culturas não é estatisticamente relativa. O mesmo se passa entre a Motivação Não Autodeterminada e todos os perfis de cultura.

5.2. Teste de hipóteses

Para testar se os perfis de cultura percecionados na amostra influenciam os tipos de motivação, Autodeterminada e Não Autodeterminada, foram efetuadas regressões lineares.

Dado o tamanho da amostra (N=31), não foi possível gerar uma matriz de correlações com as quatro variáveis independentes (Clã, Adhocracia, Mercado, Hierarquia). Assim, foram escolhidas as variáveis independentes com maior ponderação na empresa X (Clã, Adhocracia, Mercado).

Tabela 6.

Valores de beta (padronizados) das variáveis de estudo para a empresa X.

	Motivação Autodeterminada	Motivação Não Autodeterminada
Clã	1.334	.382
Adhocracia	.470	-.043
Mercado	1.215	.332
R ²	.262*	.071

*O R² é significativo no nível .05.

Na regressão linear, os coeficientes Beta, apresentados na tabela 6 e no gráfico 2, representam a alteração na variável dependente (Motivação Autodeterminada ou Motivação Não Autodeterminada) associada a uma alteração unitária na variável independente (perfis de cultura), mantendo todas as outras variáveis independentes constantes.

Um coeficiente Beta positivo significa que existe uma relação positiva entre a variável independente e a variável dependente. Por outras palavras, à medida que a variável independente aumenta, a variável dependente também tende a aumentar. Um coeficiente Beta negativo significa que existe uma relação inversa entre a variável independente e a variável dependente. Assim, à medida que a variável independente aumenta, a variável dependente diminui, e vice-versa (Pereira e Patrício, 2013).

H1: A cultura organizacional percebida (neste caso Clã, Adhocracia e Mercado) influencia a Motivação Autodeterminada.

Os resultados mostram que o modelo proposto é estatisticamente significativo ($p=.040$) para um nível de significância $p<.05$, com um tamanho de efeito de .262, o que significa que o modelo proposto contabiliza 26.2% de erro do modelo nulo.

Verifica-se que todas as culturas têm um efeito positivo sobre a motivação Autodeterminada, o que significa que quanto maior for a proporção de cada cultura analisada da empresa X, maior tenderá a ser a motivação Autodeterminada. Tanto a cultura Clã como a cultura Mercado têm um maior valor de Beta padronizado, comparativamente com a cultura Adhocracia, logo os resultados demonstram uma relação estatisticamente significativa, $p=.013$ e $p=.039$ respetivamente, para um nível de significância $p<.05$, assim, um aumento da motivação autodeterminada está associado a uma maior proporção destas duas culturas.

A análise também demonstra que, apesar da cultura Adhocracia também ter um efeito positivo sobre a motivação autodeterminada, não tem um efeito estatisticamente significativo ($p=.175$) para um nível de significância $p<.05$.

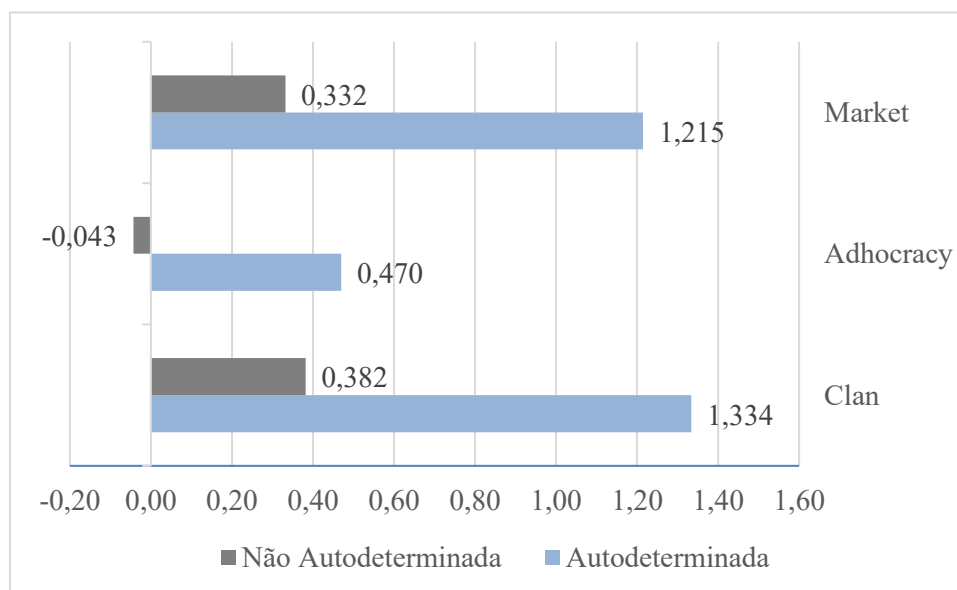
Portanto, pode afirmar-se que não se pode rejeitar a hipótese de que a cultura organizacional percebida influencia a Motivação Autodeterminada.

H2: A cultura organizacional percebida (neste caso Clã, Adhocracia e Mercado) não influencia a motivação não autodeterminada.

Os resultados mostram que o modelo proposto não é estatisticamente significativo ($p=.567$) para um nível de significância $p<.05$. Portanto, pode-se afirmar que se pode rejeitar a hipótese de que a cultura organizacional percebida não influencia a Motivação Não Autodeterminada.

Gráfico 2.

Valores de beta (padronizados) por culturas (variáveis independentes) e por tipos de motivação - autodeterminada e não autodeterminada (variáveis dependentes) para a empresa X.



6. Conclusões

O objetivo deste estudo prende-se com a identificação da cultura organizacional percebida pelos colaboradores da empresa X e, partindo da revisão bibliográfica, testar se a cultura organizacional percebida influencia a motivação dos referidos colaboradores.

6.1. A empresa X: Uma empresa entre Clã e Mercado

Todas as organizações apresentam características dos quatro diferentes perfis de cultura, de acordo com o quadro de valores concorrentes. No entanto, existe sempre uma cultura predominante (Cameron & Quinn, 2006). Como resultados, constata-se que na empresa X as culturas Clã e Mercado são de maior peso, seguidas da cultura Adhocracia e por fim a cultura Hierarquia. A menor predominância da cultura Hierarquia pode estar relacionada com o facto de que a empresa X comunica ativamente um perfil de cultura muito focado na inovação – Adhocracia – que está no pólo oposto, em ambos os eixos, relativamente à cultura Hierarquia. Esta conclusão está alinhada com o que é referido na literatura por Ritala et al. (2020), quando refere que a cultura Hierarquia não apresenta uma relação significativa entre a motivação e a capacidade de inovação, dando mais importância ao controlo e à eficiência do que à inovação.

No entanto, contrastando com os perfis de cultura comunicados pela empresa X, os colaboradores percebem que a cultura organizacional é mais focada na visão externa para o mercado e para a rentabilidade no eixo do controlo e estabilidade - cultura Mercado - versus o que a empresa X comunica como sendo a sua cultura - cultura Adhocracia, sendo esta mais focada na vertente interna da própria empresa.

6.2. Prevalência de uma motivação interna

No que toca à motivação, conclui-se que a mais prevalente nos colaboradores é a Motivação Intrínseca, o que, segundo Tremblay et al. (2009), é a subescala de motivação que mais conduz a consequências positivas. Deci e Ryan (1985) também referem que a motivação intrínseca tem maior probabilidade de ser sentida pelos colaboradores se as necessidades básicas estiverem cumpridas: autonomia, competência e relacionamento dos colaboradores. Portanto, conclui-se que as necessidades básicas dos colaboradores da empresa X estão satisfeitas. Tal como Ritala

et al. (2020) referem, a motivação intrínseca é crucial para a capacidade de inovação e criatividade. Na empresa X, esta conclusão pode fazer muita diferença no sucesso da empresa, visto que a Inovação é um dos seus pilares mais relevantes e importantes.

A Sem Motivação, que é a subescala de motivação menos prevalente nos colaboradores da empresa X, tem as consequências mais negativas e pode levar a um desempenho contraproducente dos colaboradores e até ao seu abandono (Tremblay et al., 2009; Vallerand, 2000).

Conclui-se que a Motivação Autodeterminada tem um peso maior que a Motivação Não Autodeterminada nos colaboradores da empresa X, o que significa que a motivação destes colaboradores é maioritariamente regida por valores internos e não por fatores externos (Deci & Ryan, 1985; Vallerand, 2000). Neste sentido, os colaboradores da empresa X terão um maior empenho e satisfação no trabalho e uma menor tensão laboral (Tremblay et al., 2009). A Motivação Autodeterminada está ligada a consequências positivas como o envolvimento organizacional, o empenho e os comportamentos de cidadania, enquanto a Motivação Não Autodeterminada está menos associada a estas variáveis (Tremblay et al., 2009).

6.3. A cultura como determinante da motivação

No que toca à correlação das variáveis dependentes (Motivação Autodeterminada e Motivação Não Autodeterminada) e das variáveis independentes (Clã, Adhocracia, Mercado, Hierarquia), conclui-se que há um padrão de associações consistentes entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes, o que significa que tanto a Motivação Autodeterminada como a Motivação Não Autodeterminada estão relacionadas com os perfis de cultura. A Motivação Autodeterminada está negativamente relacionada com o perfil de cultura Hierarquia, o que significa que à medida que o perfil de cultura Hierarquia está mais presente, a Motivação Autodeterminada diminui, em sintonia com o apontado pela literatura (Shu-Mei Tseng, 2010).

O teste da associação entre os perfis de cultura mais prevalentes na empresa X e a Motivação Autodeterminada e a Motivação Não Autodeterminada está em linha com as suas previsões, ou seja, a motivação Autodeterminada é influenciada positivamente pelos perfis de cultura mais prevalentes na empresa X, Clã e Mercado. Parece, assim, que quanto maior for a proporção da cultura Clã e da cultura Mercado na empresa X, maior tenderá a ser a motivação

Autodeterminada. Ou seja, estes dois perfis de cultura estão a influenciar positivamente a motivação Autodeterminada dos colaboradores da empresa X.

Ritala et al. (2020) referem que as culturas de Clã e Adhocracia apoiam uma ligação totalmente mediada entre motivação intrínseca e capacidade de inovação, enquanto a cultura de Mercado associa principalmente incentivos tangíveis à motivação intrínseca para uma maior capacidade de inovação. Isto reforça a ideia de que, se a empresa X pretende que a inovação continue a ser um dos seus principais pilares, deve tentar alterar comportamentos de forma a alterar a perceção dos colaboradores dos perfis da empresa para os perfis que efetivamente comunica.

Após a análise dos resultados, verifica-se que as conclusões foram consistentes com os pressupostos teóricos e metodológicos do modelo utilizado. No entanto, é importante observar que as restrições sentidas do tamanho da amostra foram um fator que levou a uma perspectiva determinada pelas características do grupo estudado.

6.4. Capitalizar a motivação na empresa X

O não alinhamento entre a cultura comunicada pela empresa X, que promove uma combinação dos perfis de cultura Clã e Adhocracia, e a cultura percebida pelos colaboradores, assente nos perfis de cultura Clã e Mercado, tem implicações significativas para a motivação dos colaboradores e o desempenho organizacional. A discrepância entre o que é comunicado e o que é experienciado pode gerar confusão, desmotivação e falta de confiança na liderança. Quando os colaboradores percebem a cultura como sendo de Mercado, que enfatiza competitividade e resultados (Cameron e Quinn, 2006), podem sentir-se pressionados e menos valorizados, principalmente a sua expectativa é num ambiente mais colaborativo e inovador, como o sugerido pelos perfis de cultura Clã e Adhocracia (Cameron e Quinn, 2006). Já Shu-Mei Tseng (2010) afirmou que o perfil de cultura Adhocracia é o que mais melhora o desempenho de uma organização.

Quando não há um alinhamento entre a cultura comunicada e a percebida, geram-se implicações destes resultados. A incongruência entre a cultura comunicada e percebida pode implicar a diminuição da motivação e a satisfação dos colaboradores, os quais podem sentir que há uma dissonância entre os valores que a empresa diz promover e as práticas reais observadas no dia-a-dia. A confiança na liderança pode ser comprometida se os colaboradores acreditarem

que a comunicação oficial da cultura não reflete a realidade, levando assim a uma diminuição do envolvimento e a um aumento de rotatividade de colaboradores.

De forma a obter melhorias entre a cultura comunicada e a percebida e influenciar positivamente os resultados, podem ser implementadas várias práticas por parte do departamento de recursos humanos. A avaliação regular da cultura organizacional, para identificar discrepâncias entre a cultura comunicada e percebida, poderá ajudar a um realinhamento cultural, através de questionários de clima organizacional.

O alinhamento de políticas e práticas também é bastante importante para este processo. A implementação de práticas de recrutamento focadas em candidatos alinhados com os valores culturais desejados, utilizando entrevistas baseadas em competências culturais, e a integração desses mesmos candidatos em programas de integração que enfatizem os valores e a cultura da empresa desde o início da jornada do colaborador, são duas estratégias muito importantes para alcançar este alinhamento de políticas e práticas.

O desenvolvimento e capacitação através de formação dos colaboradores também pode contribuir positivamente para a melhoria entre a cultura comunicada e a percebida. Envolver gestores e colaboradores em programas de formação baseados em valores e desenvolvimento de competências alinhadas à cultura de Clã e Adhocracia, que impulsionam o alinhamento dos valores desejados, pode ser uma boa estratégia.

Os líderes têm também o papel fulcral neste alinhamento de cultura comunicada e percebida. Deve ser promovida uma liderança inspiradora, desenvolvendo líderes que sejam verdadeiros embaixadores dos perfis de cultura Clã e Adhocracia. Estes devem ser capacitados para liderar pelo exemplo e inspirar as suas equipas a adotarem e praticarem esses valores. Para além disto, a implementação mecanismos contínuos de feedback que permitam aos colaboradores expressar as suas perceções sobre a cultura e propor melhorias. Este feedback deve ser usado para ajustar práticas e comunicar mudanças de forma transparente.

A criação de sistemas de reconhecimento e recompensa que reflitam os valores culturais comunicados também pode ser uma boa estratégia.

No desenho do futuro das equipas da empresa X está inerente o desenvolvimento de uma estrutura organizacional ágil, alcançando estruturas de equipa que promovam a colaboração e a agilidade, alinhadas com os princípios dos perfis de cultura Clã e Adhocracia. Deve ser fomentado um ambiente que encoraje a experimentação e a inovação, permitindo que os colaboradores se sintam seguros para propor novas ideias e estabelecer uma cultura de aprendizagem contínua, onde o desenvolvimento pessoal e profissional é incentivado e valorizado.

Ao seguir estas práticas, a empresa X pode criar um ambiente de trabalho mais coeso e motivador, alinhando a cultura comunicada com a percebida, e melhorando assim a satisfação e o desempenho dos seus colaboradores.

Referências bibliográficas

Azanza, G., León, J. a. M., & Molero, F. (2013). *Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction*. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones/Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 29(2), 45–50.

Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13*. Routledge: London.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen, L. and Holliday, M. (1982) *Statistics for Social Sciences*. Harper & Row, London.

Copuš, L., Šajgalíková, H., & Wojčák, E. (2019). *Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry: Subculture Perspective*. *Procedia Manufacturing*, 32, 360–367.

Cucu-Ciuhan, G., & Guită-Alexandru, I. (2014). *Organizational Culture Versus Work Motivation for the Academic Staff in a Public University*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 448–453.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). *A motivational approach to self: Integration in personality*. R. A. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on motivation* (pp. 237–288). University of Nebraska Press.

Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology*. M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 75–170). Consulting Psychologists Press.

Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: Forging new perspectives and directions in the post-millennium*. R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 601–631). New York: Taylor & Francis.

Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach*. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1(3), 162–169.

Lee, M. T., Raschke, R. L., & Louis, R. S. (2016). *Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation*. *Journal of Business Research*, 69(11), 5442–5447.

MacIntosh, E., & Doherty, A. (2010). *The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave*. *Sport Management Review*, 13(2), 106–117.

Marôco, J. (2010). *Análise Estatística. Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality* (2^a ed.) Harper & Row, Publishers

Pereira, A., Patrício, T. (2013). *SPSS Guia prático de utilização – Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (8^a ed.) Edições Sílabo

Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ritala, P., Vanhala, M., & Järveläinen, K. (2020). *The Role Of Employee Incentives And Motivation On Organisational Innovativeness In Different Organisational Cultures*. *International Journal of Innovation Management*, 24(4).

Ryan, R. M. (1995). *Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes*. *Journal of Personality*, 63, 397-427.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. American Psychological Association.

Silla, I., Navajas, J., & Koves, G. K. (2017). *Organizational culture and a safety-conscious work environment: The mediating role of employee communication satisfaction*. *Journal of Safety Research*, 61, 121–127.

Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Sloan management review*, 25(2), 3-16

Schein, E. (1991). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass.

Shu-Mei Tseng (2010). *The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance*. *Journal of Knowledge Management*.

ten Have, S. , ten Have, W., Stevens, F., van der Elst, M. (2003). *Key Management Models: The management tools and practices that will improve your business*. *Management and Organisation*

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation scale: its value for organizational psychology research*. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226.

Vallerand, R. J. (2000). *Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*. *Psychological Inquiry*.

Vallerand, R. J., & Ratelle, C. F. (2002). *Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model*. E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 37–63). University of Rochester Press.

Yip, J. A., Levine, E., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2020). *Worry at work: How organizational culture promotes anxiety*. *Research in Organizational Behavior*, 40, 100124.

Anexos

Anexo I - Questionário

Fluxo do inquérito

Standard: Introdução (1 Questão)

Standard: Parte I - Informação Pessoal (7 Questões)

Standard: Parte II - Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (6 Questões)

Standard: Parte III - Por que faz o seu trabalho? (WEIMS) (1 Questões)

Introdução

Este questionário tem como objetivo caracterizar a cultura organizacional e motivação dos colaboradores desta empresa. As questões apresentadas não têm associadas respostas corretas ou incorretas, pretendem apenas recolher opiniões pessoais.

O questionário tem três partes:

1. Informação Pessoal - é-lhe pedida alguma informação sobre si;
2. Caracterização da cultura - em que são feitas perguntas sobre a sua empresa;
3. Caracterização da motivação - em que são feitas perguntas sobre o seu nível de motivação. Este questionário é anónimo e confidencial e as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos. A sua resposta, pessoal e sincera, é muito importante. O preenchimento terá uma duração total aproximada de 7 minutos.

Este questionário é parte integrante de uma dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão Aplicada da Universidade Católica Lisbon Business & Economics, sob orientação do Professor Doutor Sérgio Moreira. Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração neste estudo.

Ao carregar na seta para continuar, significa que entendeu as instruções e concorda com a forma de utilização dos dados neste trabalho de investigação.

Se tiver alguma dúvida ou questão, contactar Helena Batista (helena.s.batista@gmail.com).

Parte I - Informação Pessoal

Género:

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Outro

Idade:

Estado Civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Unido(a) de facto

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Outro

Habilitações Literárias:

Ensino primário

Ensino preparatório

9º ano de escolaridade

Ensino secundário

Frequência do ensino superior

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Anos de experiência profissional:

Anos a trabalhar nesta organização:

Anos a trabalhar na função atual:

Parte II - Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Distribua 100 pontos entre estas quatro alternativas, dependendo do quanto cada alternativa é semelhante à sua organização. Atribua um maior número de pontos à alternativa que for mais similar à sua organização.

A. A sua organização é um lugar muito pessoal. É como uma família ampliada. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesmas. : _____

B. A sua organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a arriscar e destacar-se. : _____

C. A sua organização é muito orientada para resultados. Uma grande preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para o sucesso. : _____

D. A sua organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente guiam o que as pessoas fazem. : _____

Total : _____

Distribua 100 pontos entre estas quatro alternativas, dependendo do quanto cada alternativa é semelhante à sua organização. Atribua um maior número de pontos à alternativa que for mais similar à sua organização.

A. A liderança na sua organização é geralmente considerada exemplificar mentoria, facilitação ou nutrir. : _____

B. A liderança na sua organização é geralmente considerada exemplificar empreendedorismo, inovação ou tomada de riscos. : _____

C. A liderança na sua organização é geralmente considerada exemplificar um foco direto, agressivo e orientado para resultados. : _____

D. A liderança na sua organização é geralmente considerada exemplificar coordenação, organização ou eficiência na operação. : _____

Total : _____

Distribua 100 pontos entre estas quatro alternativas, dependendo do quanto cada alternativa é semelhante à sua organização. Atribua um maior número de pontos à alternativa que for mais similar à sua organização.

A. O estilo de gestão na sua organização é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação. : _____

B. O estilo de gestão na sua organização é caracterizado pela tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade. : _____

C. O estilo de gestão na sua organização é caracterizado pela competitividade intensa, altas exigências e busca por realizações. : _____

D. O estilo de gestão na sua organização é caracterizado pela segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos. : _____

Total : _____

Distribua 100 pontos entre estas quatro alternativas, dependendo do quanto cada alternativa é semelhante à sua organização. Atribua um maior número de pontos à alternativa que for mais similar à sua organização.

A. A coesão que mantém a sua organização unida é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso com esta organização é elevado. : _____

B. A coesão que mantém a sua organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda. : _____

C. A coesão que mantém a sua organização unida é a ênfase na realização e no cumprimento de metas. : _____

D. A coesão que mantém a sua organização unida são as regras e políticas formais. Manter uma organização funcionando de forma eficiente é importante. : _____

Total : _____

Distribua 100 pontos entre estas quatro alternativas, dependendo do quanto cada alternativa é semelhante à sua organização. Atribua um maior número de pontos à alternativa que for mais similar à sua organização.

A. A sua organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação persistem. : _____

B. A sua organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e prospectar oportunidades são valorizados. : _____

C. A sua organização enfatiza ações competitivas e conquistas. Alcançar metas desafiadoras e vencer no mercado são dominantes. : _____

D. A sua organização enfatiza a permanência e estabilidade. Eficiência, controle e operações suaves são importantes. : _____

Total : _____

Distribua 100 pontos entre estas quatro alternativas, dependendo do quanto cada alternativa é semelhante à sua organização. Atribua um maior número de pontos à alternativa que for mais similar à sua organização.

A. A sua organização define o sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipa, comprometimento dos funcionários e preocupação com as pessoas. : _____

B. A sua organização define o sucesso com base em ter os produtos mais únicos ou mais novos. É líder em produtos e inovadora. : _____

C. A sua organização define o sucesso com base em vencer no mercado e superar a concorrência. Liderança competitiva no mercado é fundamental. : _____

D. A sua organização define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, agendamento suave e produção de baixo custo são críticos. : _____

Total : _____

Parte III - Por que faz o seu trabalho?

Usando a escala abaixo, por favor indique em que medida cada um dos seguintes itens corresponde às razões pelas quais está atualmente envolvido no seu trabalho.

1 - Não corresponde de forma alguma	2	3	4 - Corresponde moderadame nte	5	6	7 - Corresponde exatamente
--	---	---	---	---	---	----------------------------------

- | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi para alcançar um certo estilo de vida. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Pelo rendimento que me proporciona. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Faço esta pergunta a mim próprio, parece que não consigo gerir as tarefas importantes relacionadas com este trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Porque tiro muito prazer em aprender coisas novas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Porque quero ter sucesso neste trabalho, senão ficaria muito envergonhado de mim mesmo.

7. Porque escolhi este tipo de trabalho para alcançar meus objetivos de carreira.

8. Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.

9. Porque me permite ganhar dinheiro.

10. Porque faz parte do modo como escolhi viver minha vida.

<p>11. Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado.</p>	○	○	○	○	○	○	○
<p>12. Não sei por quê, são fornecidas condições de trabalho irrealistas.</p>	○	○	○	○	○	○	○
<p>13. Porque quero ser um "vencedor" na vida.</p>	○	○	○	○	○	○	○
<p>14. Porque é o tipo de trabalho que escolhi para alcançar certos objetivos importantes.</p>	○	○	○	○	○	○	○
<p>15. Pela satisfação que sinto quando tenho sucesso em realizar tarefas difíceis.</p>	○	○	○	○	○	○	○
<p>16. Porque este tipo de trabalho me</p>	○	○	○	○	○	○	○

proporciona
segurança.

17. Não sei,
espera-se muito de
nós.

18. Porque este
trabalho faz parte da
minha vida.