



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

VISEU

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão Aplicada

***A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES***

Raquel Amaral Barboza

Orientadores: Professora Doutora Célia Ribeiro

Professor Doutor Paulo Pereira

Viseu, outubro de 2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

UISEU

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

***A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES***

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu,
para obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada

Raquel Amaral Barboza

Orientadores: Professora Doutora Célia Ribeiro

Professor Doutor Paulo Pereira

Viseu, outubro de 2025

Ao meu avô, a estrela que me ilumina todos os dias!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a mim, por não ter desistido desta verdadeira prova de resiliência, mas que no final, valeu todo o esforço. Foi sem dúvida um grande desafio, mas graças à sua superação sinto que o meu percurso académico está mais completo.

À Professora Doutora Célia Ribeiro e ao Professor Doutor Paulo Pereira, por terem aceitado orientar este trabalho e me terem ajudado sempre que precisei. Foram incansáveis!

Aos meus pais, que me proporcionaram esta oportunidade, sempre me apoiaram e acreditaram em mim. Ao meu irmão que me compreende e ajuda no que consegue. À minha avó que reza e rezou todos os dias por mim e que me acalma com as suas palavras sábias.

Ao meu leãozinho que ouviu os meus desabafos, me ajudou, me incentivou a lutar pelo que queria, que foi colo nos dias de desespero e que sempre acreditou mais em mim do que eu própria. É o meu pilar e a pessoa que mais me deu e dá forças!

Às bonecas por me acompanharem desde sempre e estarem presentes nesta jornada, em especial à Inês que sempre esteve lá para mim.

Às minhas queridas colegas de trabalho, sem elas não era possível. Desdobraram-se para me proporcionarem o melhor e para que conseguisse encerrar esta etapa.

Obrigada a todas as pessoas que acompanharam esta jornada e não me deixaram desistir!

Resumo

A cultura organizacional constitui o conjunto de valores, crenças e princípios que orientam o comportamento e as práticas de uma organização, influenciando diretamente o seu funcionamento e o alcance do sucesso.

A motivação dos colaboradores assume, por conseguinte, um papel determinante no desempenho das funções, na eficiência dos processos e na produtividade global.

As organizações devem reconhecer que o capital humano representa um recurso estratégico essencial e que é através dos colaboradores que se concretizam os objetivos e metas organizacionais.

A relação entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores revela-se, assim, de particular relevância, uma vez que o alinhamento entre os valores, as crenças e os objetivos de ambas as partes potenciam o compromisso e o desempenho organizacional.

O presente estudo teve como objetivo compreender o impacto da cultura organizacional na motivação dos colaboradores. A investigação foi de carácter quantitativa, descritiva e correlacional, recorrendo à aplicação de um questionário a 205 colaboradores de uma empresa do setor farmacêutico.

Os resultados da investigação demonstraram que uma cultura organizacional que privilegia a estruturação do trabalho, a comunicação interna, o reconhecimento e a valorização do colaborador promove níveis mais elevados de motivação e desempenho. Por outro lado, verificou-se que fatores estruturais e culturais podem gerar desigualdades na perceção de realização e envolvimento, principalmente em funções com menor autonomia e reconhecimento. Os dados que foram obtidos permitiram responder aos objetivos específicos sugerindo que a cultura organizacional constitui um fator determinante para a motivação e o desempenho dos colaboradores, sendo essencial que as organizações desenvolvam uma cultura positiva.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Motivação; Desempenho; Realização Profissional.

Abstract

Organizational culture is the set of values, beliefs, and principles that guide an organization's behavior and practices, directly influencing its functioning and success.

Employee motivation, therefore, plays a decisive role in job performance, process efficiency, and overall productivity.

Organizations must recognize that human capital is an essential strategic resource and that it is through employees that organizational objectives and goals are achieved.

The relationship between organizational culture and employee motivation is particularly relevant, as the alignment of values, beliefs, and goals of both parties enhances organizational commitment and performance.

The aim of this study was to understand the impact of organizational culture on employee motivation. The research was quantitative, descriptive, and correlational in nature, using a questionnaire administered to 205 employees of a company in the pharmaceutical sector.

The results of the research showed that an organizational culture that prioritizes work structure, internal communication, recognition, and employee appreciation promotes higher levels of motivation and performance. On the other hand, it was found that structural and cultural factors can generate inequalities in the perception of fulfillment and involvement, especially in roles with less autonomy and recognition. The data obtained allowed us to respond to the specific objectives, suggesting that organizational culture is a determining factor for employee motivation and performance, and that it is essential for organizations to develop a positive culture.

Keywords: Organizational Culture; Motivation; Performance; Professional Achievement.

Índice

<i>Introdução</i>	19
<i>Capítulo 1 – Cultura Organizacional</i>	23
1.1 – O Conceito de Cultura Organizacional	23
1.2 – Elementos da Cultura Organizacional	25
1.3 – Tipos de Cultura Organizacional	27
1.4 – Formação e Desenvolvimento da Cultura nas Organizações	30
1.5 - Cultura Organizacional e o seu Impacto nos Processos Organizacionais.....	32
<i>Capítulo 2 – Motivação no Ambiente de Trabalho</i>	34
2.1 – Conceito e Tipologia da Motivação.....	34
2.2 - Motivação e Satisfação no Trabalho.....	37
2.3 – Principais Teorias da Motivação	40
2.4 – Determinantes da (Des)motivação no Ambiente de Trabalho	46
2.5 – A Importância da Motivação para o Desempenho Organizacional	49
2.6 – O Papel da Liderança na Motivação dos Colaboradores	50
<i>Capítulo 3 – Relação entre Cultura Organizacional e Motivação</i>	53
3.1 – A Influência da Cultura Organizacional na Motivação dos Colaboradores	53
3.2 – Clima Organizacional <i>versus</i> Cultura Organizacional.....	54
3.3 – Alinhamento entre Valores Organizacionais e Pessoais	55
3.4 – Impacto de uma Cultura Forte ou Fraca na Motivação	56
3.5 – Resultados de Investigações Realizadas	57
<i>Capítulo 4 – Investigação e Metodologia</i>	60
4.1 – Formulação do Problema e Objetivos.....	60
4.2 – Instrumento da Recolha de Dados	61
4.3 – Análise e Tratamento dos Dados.....	62
4.4 – Consistência e Validade do Instrumento de Recolha de Dados	63
4.5 – Caraterização da Organização	65
4.6 – Caraterização e Descrição da Amostra	66
<i>Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados</i>	70
5.1 – Análise Quantitativa.....	70
5.1.1 – Estatísticas Descritivas.....	70
5.1.2 – Análise dos Objetivos Específicos	74
5.2 – Discussão de Resultados	81

<i>Considerações Finais</i>	88
<i>Limitações e Sugestões Futuras</i>	89
<i>Referências Bibliográficas</i>	92
<i>Anexos</i>	107

Índice de Tabelas

Tabela 1: Estatística de Consistência Interna para as Dimensões da Motivação no Trabalho.....	64
Tabela 2: Estatísticas de Consistência Interna para as dimensões da Cultura Organizacional.....	65
Tabela 3: Caraterização da amostra.....	68
Tabela 4: Estatísticas Descritivas para a Motivação no Trabalho.....	71
Tabela 5: Estatísticas Descritivas para a Cultura Organizacional.....	72
Tabela 6: Relação entre as Dimensões de Motivação com o Sexo.....	74
Tabela 7: Relação entre as Dimensões de Motivação e a Função.....	75
Tabela 8: Relação entre as Dimensões de Motivação e a Idade.....	76
Tabela 9: Relação entre as Dimensões de Motivação e as Habilitações Literárias....	78
Tabela 10: Relação entre as Dimensões de Motivação e os Anos de Admissão.....	79
Tabela 11: Estatísticas Descritivas para as Dimensões da Motivação.....	80
Tabela 12: Regressão Linear entre a Dimensão Desempenho e as Dimensões da Cultura Organizacional.....	81

Introdução

Introdução

Nas últimas décadas, as organizações têm enfrentado um contexto de constantes mudanças, marcado pela competitividade do mercado, a aceleração tecnológica e a necessidade de adaptação a ambientes de trabalho cada vez mais complexos e dinâmicos.

Assim, a valorização do capital humano tornou-se um dos principais fatores de competitividade e sustentabilidade organizacional (Chiavenato, 2020). Para os autores Robbins e Judge (2019), o comportamento humano nas organizações é bastante influenciado por variáveis psicológicas, sociais e culturais, que delineiam a maneira como os colaboradores se relacionam no trabalho e com os objetivos organizacionais.

A cultura organizacional é imprescindível para orientar as práticas, atitudes e valores dentro de uma organização. Segundo Schein (2017), a cultura organizacional é formada por um conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolve para gerir os seus problemas de adaptação e integração, sendo posteriormente transmitida aos novos colaboradores. Esta cultura é o que une e orienta o comportamento de um grupo na organização (Deal & Kennedy, 2000).

Também a motivação dos colaboradores é considerada como um dos principais fatores do desempenho organizacional. Maslow (1954) criou a pirâmide da hierarquia das necessidades humanas, mencionando que a motivação está relacionada com a satisfação das necessidades em diferentes níveis da pirâmide, iniciando com as fisiológicas até à autorrealização. Para Herzberg (1959), esta ideologia foi completada com a distinção de fatores higiénicos e motivacionais, mencionando que apenas os motivacionais promovem a satisfação no trabalho.

Quando existe um alinhamento entre os valores e as práticas culturais de uma organização com as necessidades e expectativas dos colaboradores, observa-se um aumento significativo dos níveis de motivação e de compromisso organizacional (Locke & Latham, 2004).

A relação entre a cultura organizacional e a motivação é essencial para compreender o comportamento humano nas organizações. Culturas organizacionais fortes e coesas originam maior envolvimento e lealdade dos colaboradores, contrariamente ao que se verifica em culturas fracas e inconsistentes, que possuem baixo desempenho organizacional e desmotivação dos colaboradores (Denison, 2000).

Neste seguimento, pretendemos investigar o impacto da cultura organizacional na motivação dos colaboradores, sendo este o nosso objetivo geral. Para apoiar o presente

estudo, definimos três objetivos específicos: identificar os principais fatores que motivam os colaboradores no seu trabalho; analisar o que motiva os colaboradores no seu trabalho; e, compreender o impacto da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores.

A metodologia adotada no presente estudo foi de natureza quantitativa, recorrendo à aplicação de um questionário aos colaboradores de uma organização do setor farmacêutico, em conformidade com os objetivos previamente definidos.

Assim, o presente trabalho encontra-se dividido em duas partes principais: o enquadramento teórico e a investigação empírica. A parte do enquadramento teórico está estruturada em três capítulos, sendo o primeiro sobre a cultura organizacional, o segundo sobre a motivação no ambiente de trabalho e o terceiro sobre a relação entre cultura organizacional e motivação. A parte da investigação empírica contém dois capítulos, o primeiro incide sobre a metodologia utilizada e o segundo é composto pela apresentação, análise e discussão dos resultados.

O trabalho culmina com as considerações finais, as limitações e as sugestões para futuras investigação.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 1 – Cultura Organizacional

O presente capítulo tem como propósito explorar o conceito de cultura organizacional, descrevendo os seus elementos constitutivos e analisando a importância do seu desenvolvimento estratégico nas organizações, à luz do impacto que exerce nos seus processos, valores e resultados.

1.1 – O Conceito de Cultura Organizacional

Segundo Cuche (1999), a noção de cultura remete-nos para os modos de vida e de pensamentos dos indivíduos, sendo o instrumento mais adequado para explicar os comportamentos humanos. Esta permite ao Homem adaptar-se ao meio em que está inserido e também ao meio de se adaptar ao próprio Homem.

O conceito de cultura organizacional fica marcado na década de 70 por Pettigrew, tendo grande desenvolvimento a partir da década de 80, devido à instabilidade das organizações americanas e na sua incapacidade de concorrer contra as organizações de outros países. Esta incapacidade era derivada a limitações a nível de comportamento social e psicológico (Ribeiro, 2006).

Segundo Ribeiro (2006), a cultura organizacional não mede o grau de satisfação dos colaboradores, mas sim qual a visão que os seus membros têm em relação às características, ou seja, se têm uma visão de crescimento, inovação ou apenas descritiva. As organizações não se podem esquecer da cultura dos membros que a integram, pois, os valores de cada indivíduo representam uma cultura do povo sobre a cultura da organização.

Para Chiavenato (2000), a cultura organizacional engloba aspetos formais compostos pela política da organização, as diretrizes, os procedimentos, os objetivos que definem, as tecnologias utilizadas, e aspetos informais, que estão relacionados com as perceções, os sentimentos, as atitudes, os valores e as interações. Podemos afirmar que os aspetos formais estão relacionados com a operacionalização de tarefas tornando-se visíveis para a organização, enquanto os aspetos informais são invisíveis pois estão

relacionados com aspetos sociais e psicológicos, sendo difíceis de interpretar, compreender, transformar ou mudar.

A cultura organizacional é composta por três níveis, sendo eles: os artefactos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos. Os artefactos representam os produtos, os serviços, as tecnologias, os mitos e histórias e os padrões de comportamento dos indivíduos, ou seja, tudo o que se vê, ouve ou sente na organização. Os valores compartilhados têm origem nos fundadores das organizações, validados pelo meio físico ou pela partilha social da equipa, conduzindo os colaboradores na realização das suas tarefas. Por fim, os pressupostos básicos que estão ligados às perceções, aos valores e sentimentos que conduzem a atitude a adotar em diferentes situações, sendo considerados a identidade da organização.

A cultura organizacional é, assim, compreendida como a “personalidade da empresa”, por ser a forma como uma organização traça os seus objetivos. Esta cultura representa o modo como devem exercer as tarefas, tendo por base as aprendizagens coletivas, as condutas e os valores partilhados (Huartoto & Sánchez, 2021). Já os autores Huaman Boy e Nunura Leon (2022) mencionam que a cultura organizacional não tem apenas impacto laboral, devido a ser possível definir o aspeto do indivíduo no seu contexto pessoal, nomeadamente alterando o seu estilo de vida. Podemos afirmar que a cultura organizacional gera modelos mentais, devido à maneira como as pessoas compreendem o mundo através da sua mente (Van Ments & Treur, 2021).

Segundo Giraldo-Buildes et al. (2022), a cultura organizacional tem impacto nos processos da organização, podendo ser um fator que potencie o crescimento da organização ou uma barreira que impede o desenvolvimento adequado da mesma.

Durante algum tempo a cultura organizacional foi entendida como uma cultura particular que influencia o comportamento do indivíduo, estimulando-lhe atitudes positivas e um comportamento correto com o intuito de melhorar, desenvolvendo assim um conjunto de crenças, valores e normas que são aceites por um determinado grupo de pessoas (Pujiono, 2020). Este conjunto de normas e valores de aprendizagem, partilhados por todos os indivíduos que integram a organização, tem impacto no comportamento dos mesmos no cumprimento dos objetivos, podendo levá-los a um bom desempenho (Choi, 2020) e criando um ambiente de trabalho estruturado a partir de uma associação de

trabalhadores, impactando dentro da organização em termos sociais, históricos e económicos (Tran, 2020).

Também para Pujiono (2020), uma cultura organizacional forte é a principal ferramenta para influenciar o comportamento dos colaboradores para um melhor desempenho. Uma cultura eficaz dentro de uma organização consegue transmitir os seus valores e objetivos aos seus trabalhadores, fazendo com que eles saibam como agir em determinadas situações, se sintam motivados a exercer as tarefas e conseqüentemente, considerem que serão recompensados sempre que vão ao encontro das crenças e valores organizacionais (Balaji, et al., 2020).

A cultura organizacional pode sofrer mudanças devido às alterações que surgem no mercado, podendo ser uma mudança natural ou desenvolvida através das inovações tecnológicas (Sri et al., 2020, p. 3341). Também Santos (2021) refere que a cultura organizacional é um conceito fundamental para os processos de gestão organizacionais e de mudanças, sendo essencial a sua análise.

1.2 – Elementos da Cultura Organizacional

A cultura organizacional é fundamental na partilha de conhecimentos e valores na organização, verificando que certos elementos da cultura organizacional contribuem para o comportamento de partilha de conhecimento entre os colaboradores que integram a organização (Oyemomi et al., 2019). Segundo Issa e Haddad (2008), a cultura organizacional é o pressuposto básico e as crenças partilhadas, inconscientemente, entre os colaboradores que integram a organização.

Cameron e Quinn (2006) mencionam que os pressupostos básicos e as crenças partilhadas pelos membros da organização, os valores que cada um traz consigo e as suas expectativas fazem com que se ignore a cultura organizacional existente.

Todas as organizações têm a sua própria cultura organizacional e os seus próprios elementos podendo ser analisados em dois aspetos: visível e invisível (Al-Alawi et al., 2007). No aspeto visível encontramos os valores e a missão que conduzem a empresa, no invisível deparamo-nos com valores tácitos que orientam os comportamentos e as ações na organização (McDermott & O'Dell, 2001). Os elementos da cultura organizacional

como a confiança, o sistema de recompensas, a comunicação entre colaboradores e chefias, estão diretamente ligados ao comportamento de partilha de conhecimento na organização (Ahmed et al., 2014). Segundo Rutten et al. (2016), quando um colaborador sente confiança em quem o rodeia, tende a partilhar conhecimento sendo também um elemento que caracteriza a cultura organizacional.

Os elementos da cultura organizacional influenciam o comportamento dos colaboradores e conseqüentemente a maneira como estes se envolvem na organização e na partilha dos seus conhecimentos com os outros.

Segundo Schein (2024) e O' Reilly et al. (1991), os elementos que constituem a cultura organizacional são divididos em três níveis, sendo eles: artefactos, valores e pressupostos básicos. Os artefactos são considerados os elementos tangíveis como a linguagem, os *slogans*, a arquitetura da organização e o *layout* utilizado nas comunicações. Os valores correspondem aos critérios ou normas utilizadas na organização para avaliar operações, a qualidade dos produtos e serviços, os colaboradores e as ações. Os pressupostos básicos são representados através de como se age em determinados contextos e nas relações interpessoais.

Efetuada uma abordagem detalhada, podemos começar pelos artefactos enquanto elementos da cultura organizacional mais visíveis. A linguagem e os slogans são a marca corporativa da organização, diferenciando as organizações umas das outras e conseqüentemente, demonstrando o seu profissionalismo e credibilidade aos clientes (Bansal, 2003; Samovar e Porter, 1997). A arquitetura, os produtos, as máquinas e equipamentos e a estrutura física da organização são elementos essenciais que também constituem a cultura organizacional. A arquitetura transmite-nos o desenvolvimento progressivo que ocorre na organização desde o seu início, através da relação das divisões organizacionais como os escritórios, a fábrica e os armazéns (Forehand & Von Haller, 1964; Kast & Rosenzweig, 1985). Estes elementos constituem o ambiente de trabalho, o espaço onde os colaboradores interagem entre si e com os clientes e o local comum para todos os que constituem a organização. Os produtos representam o resultado que satisfaz as necessidades do cliente, originando lucros para a organização. As máquinas e equipamentos são as ferramentas e dispositivos imprescindíveis para o fabrico dos produtos e para a concretização de operações comerciais eficientes.

No que concerne aos valores, estes representam os princípios, ideias e os comportamentos fundamentais em que todos os colaboradores devem respeitar, acreditar e seguir, considerando os princípios que norteiam as relações da organização com seus clientes e colaboradores (Schein, 2024). Neste elemento também encontramos o conhecimento corporativo, o estilo de liderança adotado, a estrutura hierárquica, a missão e a visão. O conhecimento corporativo é o processo através do qual os colaboradores demonstram os seus conhecimentos, qualificações e competências (Nonaka & Takeuchi, 1995). O conhecimento organizacional engloba os líderes e os colaboradores e é adquirido através das atividades comerciais e práticas de produção, influenciando o desempenho dos colaboradores e da organização. O estilo de liderança e a hierarquia são fulcrais para a cultura organizacional ao desempenharem um importante papel na coordenação e definição de tarefas, na execução das mesmas com sucesso e motivação, indo em direção aos objetivos da organização (Alvesson, 2012).

Por fim, os pressupostos básicos referem-se às percepções inconscientes, às crenças e às ideologias de cada um. Os focos corporativos da vida dos colaboradores são as motivações e os valores que os moldam para partilhar, compreender, analisar e simpatizar com os contextos (Pham et al., 2023). Quando o foco corporativo se encontra com o do colaborador, permitimos que a organização alcance um maior desempenho organizacional. As crenças são as percepções que cada colaborador tem do que é certo ou errado, são originadas conscientemente por ações, palavras e realizações da organização. Estas regulam o comportamento dos colaboradores com base nas regras organizacionais e promovem uma maior ligação entre todos (Dess & Davis, 1984). As organizações devem definir padrões éticos claros que servem como princípios orientadores para os pensamentos e ações dos colaboradores (Bahsri & Zakaria, 2023).

1.3 – Tipos de Cultura Organizacional

Consideramos relevante abordar quais os tipos de cultura organizacional existentes com o intuito de compreendermos melhor a importância de a estudarmos e o seu impacto dentro das organizações.

Para uma definição simples e eficaz, mencionaremos três autores que mais marcaram este conceito e são as principais referências neste contexto.

O autor Hofstede (1991) remete-nos para uma cultura nacional, permitindo distinguir cidadãos de diferentes nações, grupos étnicos, gêneros, grupos etários, classes sociais, profissões ou organizações. Assim, para o autor são importantes os seguintes elementos dentro da organização: símbolos, sendo as palavras (abreviaturas), os objetos e gestos, formas de se apresentar e de vestir; heróis que são pessoas reais ou imaginárias, referências de modelos de comportamento; ritos, caracterizados por dinamismos supérfluos mas importantes socialmente no contexto cultural; e por fim, valores que são o nível mais profundo de uma cultura, pois correspondem a sentimentos inconscientes associados a ideologias e ética. Segundo o mesmo autor, os colaboradores quando iniciam as suas funções na organização, apesar de já possuírem os seus próprios valores, serão influenciados pelo contexto profissional a nível de valores básicos. Focalizando nos valores, verificamos que os que predominam nas organizações são:

- Distância hierárquica: os colaboradores aceitam as desigualdades de poder;
- Controlo da incerteza: desconforto que é sentido face à incerteza e à ambiguidade;
- Individualismo *versus* coletivismo: cada colaborador pode contar consigo mesmo, ou, cada colaborador pertence a um grupo;
- Masculinidade *versus* feminilidade: preferência do sucesso, da competitividade, do desempenho individual e delinear estratégias, ou, qualidade de vida, dedicação, solidariedade;
- Dinamismo Confuciano ou orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo.

Analisando os símbolos, os mitos e os ritos nas organizações, estes são representados através de:

- Maior interesse pelos meios *versus* maior interesse pelos fins: preferência por técnicas e burocracias, ao invés de uma preferência de resultados;
- Interesse pelo indivíduo *versus* interesse pela função: interesse pela produtividade e bem-estar do colaborador, ou, interesse apenas na produtividade;

- Corporativismo *versus* espírito de equipa: colaboradores mais interessados na carreira, ao invés de priorizarem os objetivos da organização;
- Sistema aberto *versus* sistema fechado: relacionado com a comunicação interna e externa e a preocupação com o acolhimento dos novos colaboradores;
- Controlo interno rígido *versus* controlo interno flexível: representa a formalização e pontualidade na organização;
- Pragmatismo *versus* rigidez nas relações: está relacionado com os clientes e com a flexibilidade na aplicação dos normativos.

Para Sainsaulieu (1977), existem quatro tipos ideais de estratégias de acesso ao poder negocial: a cultura de alheamento, a cultura de fusão, a cultura de negociação e a cultura de afinidades seletivas. A cultura de alheamento tem por base os colaboradores adaptarem a sua identidade profissional fora do local de trabalho. Este autor identifica nesta cultura os colaboradores com baixas qualificações e com dificuldades de desenvolvimento na carreira. A cultura de fusão é caracterizada por colaboradores com algum grau de especialização e quando estão isolados, são facilmente substituídos, mas quando se juntam criam um espírito de solidariedade, promovendo lideranças fortes e orientadas para a conservação do grupo. A cultura de negociação engloba os colaboradores qualificados que garantem o crescimento da entidade, tendo uma capacidade de influenciar quem os rodeia devido às competências e responsabilidades que têm. A cultura de afinidades seletivas representa a meritocracia, ou seja, os colaboradores como seres individuais e com pouca solidariedade no grupo, guiando-se no sentido de crescimento social e de progressão profissional.

O terceiro autor, Quinn (2005), defende as ideologias de Schein, que menciona que cada cultura é constituída por uma linguagem única, símbolos, regras e sentimentos. Segundo o autor, a cultura organizacional é caracterizada pelo que é valorizado na organização, pelo estilo de liderança predominante, pelos procedimentos, rotinas e definição de sucesso organizacional.

Quinn (2005) definiu quatro tipos de culturas importantes: mercado ou objetivo racional, hierarquia ou processos internos, clã ou relações humanas e adhocrática ou sistemas abertos. A cultura de mercado ou objetivo racional é marcada nos anos 1900 a 1925 na era do taylorismo. Os critérios que a definem para ser eficaz são a produtividade,

o lucro, a definição clara dos objetivos, a análise racional e a tomada de decisões. A cultura de hierarquia ou processos internos define-se nos anos 1926 e 1950 com a burocracia, devido às contribuições de Max Weber. Para este tipo de cultura os critérios fundamentais são a estabilidade e a continuidade, definir responsabilidades, documentação e proteção de registos. A cultura de clã ou relações humanas surgiu entre 1950 e 1975 sendo marcada pelo comprometimento, coesão e moral, para ser eficaz é necessário que exista equidade e abertura. A cultura adocrática ou sistemas abertos emergiu nos anos 1975 a 2000, sendo caracterizada por organizações que competem em ambientes de negócio ambíguos e turbulentos. Para serem eficazes nesse contexto, estas organizações precisam demonstrar alta adaptabilidade e contar com apoio externo. É importante que a organização tenha a capacidade de se adaptar a nível político, tenha criatividade para resolver os problemas que surgem e uma boa gestão da mudança.

1.4 – Formação e Desenvolvimento da Cultura nas Organizações

Consideramos importante perceber como se desenvolve e fortalece a cultura nas organizações. Segundo Torres (1997), a cultura nas organizações desenvolve-se no quotidiano através dos comportamentos e ações dos colaboradores e devido aos fatores internos e externos com que se vão deparando. Desta forma, os colaboradores vão assimilando e adotando os costumes, as rotinas e os rituais, transmitindo-os à organização.

Nas organizações é possível existirem três tipos distintos de cultura: a cultura integradora, que está presente quando há uma elevada partilha e identificação dos colaboradores com os objetivos e valores da organização; a cultura diferenciadora, estando presente quando só um grupo de colaboradores é que se identifica com os valores/objetivos da empresa e podem existir outras culturas no mesmo contexto organizacional; e a cultura fragmentadora, que é visível quando existe o mínimo de partilha de cultural, focalizando-se no individualismo (Frost et al., 1991; Meyerson & Martin, 1987).

Na cultura integradora verificamos a partilha de padrões culturais entre os colaboradores, existindo uma grande identificação coletiva com os valores da organização, sendo notável o envolvimento dos colaboradores na organização e o seu

comprometimento com o trabalho. A integração do colaborador acontece através de conhecimentos que este já possui, emergindo da própria experiência. Esta dimensão é informal, devido a ocorrer de forma espontânea e ser desenvolvida com o dia-a-dia, através de interações sociais dentro e fora do local de trabalho, originado desta forma a aprendizagem cultural (Torres, 2001). Este conceito refere-se ao conjunto de saberes e competências técnico-funcionais para o desempenho de uma função e ao conjunto de conhecimentos tácitos e estratégicos que atribuem sentido às ações dos colaboradores na organização. O modo de aprendizagem retrata a cultura dominante numa organização, mas também pode desencadear novas culturas, sendo de importante análise na gestão das organizações.

Perante uma cultura diferenciadora verificamos divergência relativa aos valores, crenças e ideologias presentes na organização, podendo existirem subculturas fortes. É possível depararmo-nos com diferentes modos de socialização e aprendizagem cultural entre os colaboradores. Neste tipo de cultura a integração do colaborador ocorre em diversas trajetórias, contribuindo para a origem de aprendizagens diversificadas. A organização tem de apostar em políticas de formação com as particularidades das subculturas, com o intuito de conseguir atingir todos os colaboradores, independentemente dos seus objetivos (Palhares & Torres, 2008).

Por fim, na cultura fragmentadora verificamos uma desconexão cultural devido aos colaboradores não sentirem que pertencem à organização, devido à não partilha e à individualização das aspirações profissionais. As aprendizagens ocorrem de modo mais formal e individualizado, e a formação deve ser orientada como um reforço da fragmentação, com o objetivo de recuperar a identidade (Palhares & Torres, 2008).

Segundo o autor Fernandes (1998), é importante compreender a aprendizagem organizacional para analisarmos como as organizações constroem e implementam os conhecimentos, rotinas e as relações. A aprendizagem organizacional e a geração de conhecimento são importantes para a formação de competências organizacionais. Para Argyris e Schön (1996) existem dois tipos de aprendizagem, a *single-loop* e a *double-loop*. A aprendizagem *single-loop* é caracterizada pela manutenção de conhecimento, sendo uma aprendizagem que modifica estratégias de ação ou sugestões sobre estratégias, não alterando os valores de uma teoria. Este tipo de aprendizagem deteta erros nas estratégias organizacionais, modifica-as para o sucesso e bom desempenho da

organização, mas as normas e valores não são alterados, podendo criar uma rotina que prejudica a adaptabilidade e flexibilidade. A aprendizagem *double-loop* questiona o que se aprende e revê princípios, sugerindo uma mudança para a cultura organizacional, resultando numa modificação de valores das teorias e estratégias em utilização. Esta aprendizagem centra-se na correção do erro, a partir de uma análise dos valores existentes, os quais podem ser ajustados com o objetivo de melhorar os processos.

1.5 - Cultura Organizacional e o seu Impacto nos Processos Organizacionais

A cultura organizacional desempenha um importante papel nos processos organizacionais. As organizações devem ter consciência que a sua cultura, valores e perceções conduzem e melhoram os seus processos (Moormann & Grau, 2017). Segundo Schein (1985), a cultura desenvolve-se dentro das organizações sendo fundamental a integração e influência nas ações dos colaboradores. Esta necessidade de integração e diferenciação entre colaboradores origina a evolução de valores, crenças e procedimentos fazendo parte do processo de socialização.

Para Ritchie (2000) a cultura organizacional é como um instrumento de apoio às organizações para atuarem sem problemas e atingindo o sucesso. No entanto, é necessário que estabeleçam uma cultura que mantenha a sua posição no mercado e promova uma melhoria contínua (Habib et al., 2014). Com o intuito de aumentar o sentimento de comprometimento dos colaboradores e a sua retenção, deve conseguir adaptar-se às situações de mudança.

As organizações têm de procurar meios para acompanhar os desafios apresentados no mercado de trabalho e os colaboradores são fundamentais nesse processo devido ao conhecimento que possuem. As informações que cada colaborador traz consigo e adquire são o mais difícil de captar nas organizações, pois quando um colaborador corta o seu vínculo, pode levar consigo um capital de informações e conhecimentos que adquiriu ao longo do período que esteve na organização. No entanto, se a organização apostar na criação de documentos e registar o conhecimento dos colaboradores, existe uma oportunidade de criar aprendizagens, rever e melhorar o que se encontra implementado e dinamizar os processos. Para isto, é necessário o planeamento de processos e atividades

na organização, compreendendo o contexto dos colaboradores, identificar como se juntam e qual a cultura organizacional presente (Almeida, et al., 2021).

Na visão de Almeida et al. (2021), o comportamento dos colaboradores é guiado e condicionado pela organização em que se encontram, através de procedimentos, códigos de conduta, ética, regras, normas, a postura e de comportamentos que vão ao encontro da cultura organizacional.

Para iniciarmos um planeamento de processos é necessário conhecermos os colaboradores, qual a sua visão, comportamentos, as relações e os seus interesses (Garcia & Fadel, 2010). É importante conhecermos os elementos da cultura organizacional como os valores, as crenças, os pressupostos, os rituais, os artefactos, entre outros.

Ao analisarmos a linguagem adotada pelos colaboradores conseguimos criar uma proximidade com os envolvidos no planeamento dos processos organizacionais, devido à linguagem ser um fator que nos pode aproximar ou distanciar dos colaboradores (Dias, 2007).

Quando estamos perante organizações que não definem uma estratégia de planeamento de processos, observa-se uma elevada rotatividade, o que se revela desvantajoso, pois pode resultar na perda de conhecimentos ainda não formalizados ou registados, nomeadamente conhecimentos técnicos que partem com os colaboradores (Choo, 2003).

O planeamento de processos organizacionais proporciona às organizações uma visão de todos os processos existentes, conseguindo analisar se são desnecessários e se geram custos acrescidos, evitando de igual forma que quando um colaborador for embora leve todo o conhecimento com ele.

Assim, é importante que o planeamento dos processos organizacionais seja executado de modo sistemático, organizado e respeitando uma metodologia (Almeida, et al., 2021).

Concluído o enquadramento teórico relativo ao desenvolvimento da cultura organizacional e à sua relevância para as organizações, o capítulo dois centra-se na análise do impacto da motivação nos colaboradores, explorando de que forma esta influência o clima e o desempenho organizacional.

Capítulo 2 – Motivação no Ambiente de Trabalho

A motivação no contexto organizacional assume um papel determinante para o alcance do sucesso e para a retenção dos colaboradores. O presente capítulo analisa as principais teorias explicativas da motivação, os fatores que a influenciam, quer de forma positiva quer negativa, e a importância da liderança enquanto elemento estratégico para promover e sustentar elevados níveis de motivação no contexto das equipas de trabalho.

2.1 – Conceito e Tipologia da Motivação

A motivação está relacionada com as necessidades do indivíduo determinando assim o seu comportamento. Chiavenato (2005) menciona que o homem é dotado de necessidades, que podem ser divididas em três níveis de estádios de motivação: as necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização.

Para Robbins (2005), os indivíduos motivados são aqueles que só terminam uma tarefa após terem atingido os seus objetivos. As organizações têm se preocupado com a melhoria da motivação, baseando-se em programas de incentivo e na estrutura dos trabalhos/projetos propostos.

Segundo Spector (2003), a motivação é uma ação dirigida a objetos, sendo auto-regulada, biológica, persistente no tempo e estimulada por um conjunto de necessidades, emoções, metas e expectativas. Para o autor, a motivação é um conceito de difícil e intensa definição.

Na literatura, a motivação é definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para atingir um objetivo (Robbins, 2005). A intensidade remete-nos ao esforço que a pessoa necessita em função de alguma meta, sendo capaz de obter resultados favoráveis se for em direção ao que beneficia a organização.

Os fatores que influenciam a motivação dos indivíduos e conseqüentemente as suas ações são diversos. Segundo Fonseca (2019), as pessoas podem ser motivadas através da procura, da descoberta, da execução de uma tarefa ou de um trabalho que lhes

traz satisfação e valorização. Também podem ser motivadas através de incentivos, de recompensas, de salário, de prêmios, de progressão na carreira.

Assim, a motivação também pode ser classificada como intrínseca ou extrínseca. Para os autores Ryan e Deci (2000), a motivação intrínseca é caracterizada pelas escolhas dos indivíduos, pelo compromisso que sentem na realização das tarefas que são avaliadas como estimulantes e satisfatórias, promovendo o desenvolvimento pessoal. A motivação intrínseca é composta pela qualidade de aprendizagem e de criatividade, sendo os fatores que definem se o indivíduo age por desafio ou por diversão. Esta associa-se ao ato de satisfação que pode existir dentro dos indivíduos, tanto como a relação entre os indivíduos e as tarefas. Querendo com isto dizer que somos intrinsecamente motivados para realizar algumas tarefas e para outras não.

Para o autor Bradutanu (2011), este tipo de motivação refere-se às recompensas “psicológicas”, resultando da relação direta entre o colaborador e a tarefa realizada, gerando sentimentos de realização pessoal, desafio e competências provocadas pelo cumprimento dos objetivos. Podemos afirmar que para o colaborador as recompensas externas não são suficientes para se sentirem motivados.

Segundo Teixeira (2013), a motivação intrínseca está relacionada com a autorrealização pessoal, e leva-nos a participar em atividades que realmente gostamos e demonstramos interesse, pelo próprio prazer que a realização da tarefa nos propõe. As pessoas, internamente motivadas, demonstram confiança, interesse, entusiasmo e desenvolvem a persistência, a performance e a criatividade, tendo uma autoestima, vitalidade e bem-estar elevados (Ryan & Deci, 2000).

Para a motivação intrínseca estar presente é necessário que existam condições de suporte, pois a mesma pode terminar se estiver exposta a condições não favoráveis. Assim, os objetivos definidos, os prazos, as diretivas e as avaliações fazem com que a motivação intrínseca diminua, já o reconhecimento, o poder de escolha e as oportunidades, permitem ao indivíduo sentir-se autónomo e desenvolver a motivação extrínseca.

Os autores Paiis e Pattiruhu (2020) mencionam que a motivação intrínseca está relacionada com a satisfação do individuo consigo mesmo, podendo ser refletida pela realização, reconhecimento, responsabilidades e crescimento pessoal.

A motivação intrínseca traz consigo a vantagem de se manter ao longo do tempo contrariamente à extrínseca que tem tendência a desaparecer se for retirado algum fator externo (Cunha et al., 2014).

A motivação extrínseca é caracterizada pelos comportamentos que são estimulados pelo resultado alcançado num trabalho devido ao bom desempenho. Segundo Teixeira (2013), este tipo de motivação é sustentado por uma recompensada esperada, uma satisfação exterior, por exemplo um prémio, ou para prevenir alguma punição.

Para Ryan e Deci (2000), a motivação extrínseca sugere-nos a participar numa determinada tarefa por uma recompensa, mesmo que a realização da mesma não nos interesse e não nos motive. Posto isto, podemos afirmar que esta motivação é impulsionada por fatores externos, como recompensas, que lhes originam satisfação ou prazer que a tarefa em si não proporciona.

Como refere Fonseca (2019), tanto a motivação intrínseca como a motivação extrínseca são importantes, pois é aceitável que uma pessoa se sinta fortemente motivada pela tarefa que executa, mas que pretenda ser bem remunerado pela realização da mesma.

Foram desenvolvidos vários estudos que concluíram que as recompensas materiais penalizam a motivação intrínseca, reduzindo o envolvimento nas tarefas para níveis inferiores antes da introdução das recompensas (Ryan & Deci, 2000).

A motivação extrínseca relaciona-se com fatores externos ao colaborador como a segurança, as condições de trabalho, a política da empresa, a remuneração, os relacionamentos interpessoais e as recompensas (Paiis & Pattiruhu, 2020). Estes fatores são apenas um meio para se conseguir definir a motivação de um indivíduo, e não a principal razão do colaborador pretender permanecer na organização.

Este tipo de motivação é adquirido através de recompensas “tangíveis”, como salários, benefícios, segurança e condições no trabalho, promoção e serviços contratuais. Estes estímulos motivacionais são aplicados por outras pessoas, que não a própria pessoa motivada.

2.2 - Motivação e Satisfação no Trabalho

Para motivar os colaboradores no trabalho é necessário seguir os princípios tradicionais da motivação. É importante que os colaboradores tenham uma liderança forte, motivada e entusiástica, que o líder seja o “espelho” e demonstre atitudes e comportamentos que os colaboradores devam seguir. As pessoas são motivadas para obterem os resultados que desejam e vão agir de modo a atingirem os mesmos. Os gestores devem identificar quais as satisfações, necessidades e desejos dos trabalhadores para os incentivarem a alcançar o que pretendem. Não nos podemos esquecer que a motivação é diferente de pessoa para pessoa, isto é, uns podem estar motivados, mas os outros podem considerar que ainda não alcançaram as suas metas. O *feedback* é importante pois é através dele que o colaborador compreende se está a realizar um bom trabalho ou se é necessário modificar a estratégia. O valor pessoal também é um princípio da motivação visto que o colaborador ao ser informado sobre o seu bom desempenho e contribuição, é um incentivo para elevar a sua motivação. Outro princípio é identificar os colaboradores insatisfeitos, pois estes podem influenciar negativamente os outros colaboradores que se encontram motivados. As emoções dos profissionais também influenciam a motivação, sendo do interesse dos gestores compreender o que pode prejudicar o desempenho do seu colaborador. As organizações ao aplicarem estes princípios estarão preparadas para corrigir erros existentes e conseguirem atingir os resultados desejados (Oliveira, 2000 cit. por Moura, 2012).

Para os colaboradores realizarem as tarefas que lhes são solicitadas de acordo com as normas da organização é necessário que se encontrem motivados. A motivação e a competência de cada indivíduo estão relacionadas e são ambas importantes para um bom desempenho. Os colaboradores mais autónomos são aqueles que se encontram mais motivados, promovendo oportunidades de desenvolvimento (Paiis & Pattiruhu, 2020).

Segundo Oliveira (2021), as organizações podem implementar inúmeras medidas que motivem os colaboradores através de recompensas materiais e simbólicas, no entanto, esta implementação requer custos e depende da capacidade económica de cada entidade.

Relativamente à satisfação no trabalho e de acordo com Spector (2003), existem dois pontos fundamentais para o estudo da satisfação, o global e as facetas. O global integra a satisfação como um sentimento único e geral relativamente ao trabalho, o das

facetas engloba as recompensas, os salários e benefícios, as condições de trabalho e as tarefas do trabalho.

Para Cohen e Fink (2003), a satisfação pode influenciar o comprometimento na execução das tarefas. Quando o colaborador sente que não pode aplicar a sua criatividade e flexibilidade na empresa, geram-se problemas de absentismo e rotatividade, devido ao mesmo se sentir insatisfeito e, conseqüentemente, procura outras organizações.

Quando um colaborador apresenta um comportamento positivo no trabalho, demonstra que está satisfeito com o mesmo. Por outro lado, o indivíduo que apresenta atitudes e um comportamento negativo, significa que está insatisfeito. O envolvimento de cada indivíduo no trabalho é visível na sua participação e no seu desempenho, considerando que é importante e algo valioso para si (Robbins, 2005).

Ainda segundo o mesmo autor, uma organização é considerada produtiva quando atinge os seus objetivos e os alcança com custos reduzidos. No entanto, para Cohen e Fink (2003), a produtividade é um indicador económico que avaliar se o grupo desempenha as tarefas propostas, de forma a satisfazer os clientes. Este indicador está relacionado com o nível de incentivo dos colaboradores na organização. Chiavenato (2003) considera que a eficiência não depende só do método de trabalho e de retribuições salariais, mas também de condições de trabalho que promovam o bem-estar físico dos trabalhadores. A temperatura ambiente, a iluminação do espaço, a limpeza, as instalações e os riscos para a saúde podem afetar a (in)satisfação do colaborador.

Segundo Soares (2015), estudar a satisfação no trabalho é avaliar vários fatores e interações que são condicionantes na motivação do trabalhador. Assim, a satisfação conduz-nos a posições delicadas que antes não eram estudadas a nível académico e social para serem devidamente problematizadas. Os estudos de satisfação ajudam as organizações a compreender o seu sucesso e é um conceito imprescindível para as mesmas.

A satisfação no trabalho varia de pessoa para pessoa, pois cada indivíduo reage de forma diferente a determinadas situações e valoriza igualmente coisas distintas. Este conceito começou a ser importante quando as organizações começaram a valorizar o fator humano e a maneira como os trabalhadores se sentiam com a sua experiência laboral. Além disso, é importante estudar o impacto que a liderança tem na satisfação dos

colaboradores, a flexibilidade e a autonomia no local de trabalho. Os colaboradores são motivados por fatores internos, sendo necessário entender quais os objetivos que os conduzem à motivação (Silva et al., 2021).

Ainda para os mesmos autores, é necessário dar ênfase a este conceito devido ao impacto que o mesmo tem na produtividade do colaborador. Verificamos uma relação entre satisfação e absentismo, um colaborador motivado tem um índice de absentismo reduzido, ao contrário de um colaborador desmotivado que apresenta elevados índices de absentismo. Os comportamentos de um indivíduo dentro da organização também são influenciados pela satisfação, pois os colaboradores que se encontram mais satisfeitos vão ser mais dedicados ao seu trabalho. Os estudos sobre a satisfação surgiram devido à teoria de Elton Mayo, que enfatiza a componente emocional e afetiva do comportamento no contexto de trabalho, colocando em segundo plano os aspetos económicos e estruturais da organização. Segundo Silva et al. (2021), são vários os fatores que interferem na satisfação, como ter um trabalho desafiante, as recompensas, as condições de trabalho, as relações interpessoais e a adaptação do indivíduo no contexto da organização.

O que os autores entendem como trabalho desafiante é quando o trabalhador recebe *feedback*, tem autonomia para aplicar as suas capacidades físicas e mentais; em relação às recompensas está relacionado com as políticas definidas de progressão, remuneração e de benefícios que sejam justos, claros e transparentes; as condições físicas estão relacionadas com a temperatura, a luminosidade, a higiene do local, equipamentos, condições de segurança, localização da entidade; o relacionamento interpessoal está interligado com as condições formais e informais entre os colegas/superiores de trabalho, podendo ser possível criar uma autoidentidade, espírito de entreajuda e amizade. Um fator que ajuda no aumento da satisfação do colaborador é a proximidade com a chefia, nomeadamente se esta for compreensiva, demonstrar interesse pelos seus subordinados e dar-lhes *feedback* positivo quando demonstram bom desempenho.

Segundo Tindowen (2020), a satisfação no trabalho é a dimensão em que os colaboradores gostam do seu trabalho, sendo definida por uma avaliação pessoal das condições de trabalho. O ambiente de trabalho pode ser um fator determinante e tem muita influência a nível psicológico, resultando em satisfação e melhor desempenho (Ekonomi et al., 2021). Os colaboradores que estão inseridos num bom ambiente de trabalho desempenham uma tarefa com desejo, demonstrando satisfação. Esta satisfação pode ser

promovida pela empresa através de um bom clima organizacional, tendo como consequência um impacto positivo no desempenho dos colaboradores.

Quando um colaborador se encontra satisfeito com o seu trabalho, contribui positivamente para a organização e para o sucesso da mesma (Silva et al., 2021).

Segundo Chiavenato (1999), os colaboradores enfrentam diversos problemas que podem influenciar o seu desempenho na organização, como pessoais, familiares, financeiros, de saúde, e é importante terem acompanhamento e atenção para evitar afetar o seu comportamento no trabalho.

Face ao exposto, a satisfação é o grau de contentamento de um indivíduo com o seu trabalho, podendo ser visto como um estado emocional, como resultado de avaliação do trabalho ou da experiência profissional (Locke, 1975). Assim, verificamos que os fatores que a afetam são o salário, o ambiente de trabalho, a autonomia, a comunicação e o compromisso organizacional (Lane et al., 2010; Sansone & Harackiewicz, 2000).

2.3 – Principais Teorias da Motivação

A seguir, abordaremos as principais teorias da motivação, conforme descritas e estudadas por diversos autores desde a década de 1940.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Esta teoria surge nos anos 1940 e contempla cinco níveis de necessidades, sendo elas: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de realização pessoal. O autor construiu uma pirâmide com os cinco níveis de necessidades divididos em necessidades primárias e secundárias. As necessidades primárias reúnem os dois primeiros patamares da base da pirâmide, as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança. Para Maslow, as necessidades fisiológicas são aquelas que integram a alimentação, o vestuário, a habitação e o conforto e estas são a base inicial para a motivação do indivíduo, podendo ser adquiridas através do salário e de métodos de trabalho. Já as necessidades de segurança são as que integram a segurança e a estabilidade no trabalho da pessoa. A antiguidade de admissão, seguros de trabalho e de saúde, condições de trabalho seguras são os vários fatores que ajudam na satisfação das necessidades de segurança. Trata-se de

uma satisfação de natureza externa, uma vez que está condicionada ao ambiente organizacional e às condições laborais impostas aos indivíduos.

As necessidades secundárias referem-se à identidade sócio individual estando associadas aos três níveis superiores da pirâmide, e caracterizam-se por serem satisfeitas internamente, dependendo da vontade e das características de cada indivíduo. Quando as necessidades de segurança atingem a satisfação, passamos para as necessidades sociais. Estas abordam o afeto, o companheirismo, a aceitação no grupo ou o trabalho em equipa. De seguida, deparamo-nos com as necessidades de autoestima, que abarcam o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento das outras pessoas comparativamente à nossa aptidão para desempenhar certas funções às quais nos propusemos. Por último, no topo da pirâmide temos as necessidades de auto-realização que incorporam os sentimentos de independência, e de competência, realização de trabalhos criativos e liberdade para a tomada de decisões, sendo o nível mais difícil de conseguir atingir a satisfação.

A principal limitação que foi encontrada nesta teoria é baseada no facto de assumir que todos os indivíduos apresentam a mesma hierarquia de necessidades. A teoria também remete para uma lógica de insatisfação devido às necessidades que ainda não foram satisfeitas é que motivam as pessoas. Querendo com isto dizer que, quando um indivíduo atinge a satisfação num patamar, este preocupa-se em atingir a satisfação no nível a seguir e assim sucessivamente.

No entanto, a teoria de Maslow tem como mérito abordar as necessidades secundárias e reconhecer a necessidade de políticas motivacionais distintas, uma vez que cada indivíduo pode se encontrar em um patamar diferente na hierarquia em relação aos demais. Algumas das críticas a que a teoria de Maslow foi submetida é o facto de as necessidades dos indivíduos serem diferentes segundo os países, a posição hierárquica e a dimensão das entidades onde se encontram a trabalhar. Além do mais, as necessidades estão sujeitas a alterações com o passar do tempo, com as situações e com as comparações que são feitas entre os indivíduos (Hall & Nougaim 1968; Porter, 1963; Ivancevich, 1969). Outra crítica refere-se à existência de diversas necessidades e a progressão de cada uma na pirâmide.

Devido às críticas a que a teoria de Maslow recebeu por parte de alguns autores, surgiu uma teoria como uma reconstrução à anterior. O autor Clayton Alderfer (1972), criou a teoria ERG (*Existence, Relatedness e Growth*) e iremos abordá-la mais à frente.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Surgiu nos anos 1950 com o autor Frederick Herzberg. Este autor não concordava com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, por considerar que nem todas as necessidades são motivadoras e não originam satisfação.

O principal objetivo do estudo de Herzberg foi verificar quais os fatores que levavam os indivíduos a sentirem-se satisfeitos ou insatisfeitos com o seu trabalho. Para o autor, os indivíduos tinham duas necessidades diferentes, os fatores higiénicos que são extrínsecos e os fatores motivadores que são intrínsecos. Os fatores intrínsecos estão relacionados com a satisfação no trabalho e os fatores extrínsecos com a insatisfação. Assim, podemos verificar que os fatores higiénicos são a política organizacional, a gestão da empresa, a supervisão, o salário, as relações interpessoais, as condições de trabalho, a vida pessoal, a segurança e o estatuto. Os fatores motivadores são o reconhecimento, o trabalho que desempenham, o sentimento de realização, a responsabilidade e a possibilidade de crescimento.

Segundo Herzberg, a oferta de fatores motivacionais aos colaboradores gera satisfação e motivação; entretanto, a oferta apenas de fatores higiénicos não resulta em satisfação, embora a sua ausência possa causar insatisfação.

Assim como a teoria de Maslow, a teoria de Herzberg também foi alvo de diversas críticas, sendo a principal direcionada à metodologia adotada. Esta é considerada inadequada, pois tende a atribuir o mérito aos colaboradores quando os resultados são positivos, e a responsabilizar fatores externos quando os resultados são negativos (Bilhim, 2005). Entre outras das críticas destacadas por Bilhim (2005), ressaltam-se: o facto de se tratar de uma teoria voltada à satisfação no trabalho, e não propriamente à motivação; a negligência quanto às variáveis situacionais; e a suposição de uma relação direta entre satisfação e produtividade, ainda que o modelo permita apenas a avaliação da satisfação, sem mensurar a produtividade.

Robbins (2006) também criticou a metodologia utilizada na teoria, pois os resultados são suportados se utilizarmos o que Herzberg criou, mas se utilizarmos uma metodologia diferente, os resultados também serão diferentes. Outra crítica é relativa à confiabilidade da metodologia, pois depende de pessoa para pessoa e a interpretação varia, afetando os resultados.

Apesar das críticas que a teoria suscitou muitos gestores conhecem-na e consideram que foi graças ao autor que os trabalhadores começaram a ser incentivados e mais comprometidos em relação aos objetivos da organização.

No âmbito desta teoria foi referido o conceito de enriquecimento de funções, que é um fator motivador dos colaboradores, uma nova técnica de os manter motivados que permite que sejam capazes de planear bem as tarefas. Enriquecer as funções pode ser compreendido como assumir maior responsabilidade e obrigações no trabalho, conduzindo ao sucesso.

Para Frederick Herzberg é necessário que o enriquecimento de trabalho possibilite o *feedback* direto, o relacionamento com clientes, as novas aprendizagens, os horários flexíveis, as experiências únicas e o controlo sobre recursos. O trabalho para ser motivador para o indivíduo, é necessário que a atividade seja significativa para o mesmo, que o colaborador saiba que é responsável pela qualidade do produto e que receba *feedback* do resultado do seu trabalho logo que possível.

Teoria X e Y de McGregor

Surgiu nos anos 1960 com o autor Douglas McGregor, apresentando duas visões diferentes das necessidades humanas, uma negativa designada de “teoria X” e uma positiva designada de “teoria Y”, apoiando-se na forma como os gestores abordavam os seus colaboradores.

A teoria X está relacionada com as abordagens clássicas da administração, remetendo-nos para a motivação extrínseca, assumindo que os trabalhadores não gostam de trabalhar, não gostam de assumir responsabilidades, que são preguiçosos e só quando são obrigados é que são capazes de trabalhar. Os colaboradores demonstram um comportamento de pouca autonomia, não conseguindo adotar medidas e resolver

problemas que possam surgir na organização (Kopelman, et al., 2008). Segundo Chiavenato (1999), os indivíduos devem ser orientados pelos líderes através do controle, da coação e da punição para conseguirem executar o seu trabalho.

A teoria Y está relacionada com a abordagem das relações humanas e assume que os indivíduos gostam de trabalhar, com criatividade e responsabilidade, podendo exercer a auto-direção e o autocontrole. Esta teoria tem uma visão inovadora e criativa na gestão dos colaboradores, pois têm a capacidade de orientação, autocontrole e de proporcionar ideias ou sugestões para melhorar a resolução de problemas na organização (Kopelman, et al., 2008).

Para o autor McGregor, o indivíduo não sente repulsa pelo trabalho, sendo possível criar condições controláveis para que estes vejam o trabalho como uma fonte de satisfação. Através desta teoria surgiram práticas para uma melhor gestão, como a criação de objetivos, de recompensas, de oportunidade de participar na tomada de decisão, contribuindo assim para a realização dos objetivos individuais e da organização (Kopelman, et al.,2008).

Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Surgiu na década de 1960 e compreende a motivação com base em três necessidades aprendidas e socialmente adquiridas ao longo da vida, sendo elas: a de realização; poder; e afiliação. A necessidade de realização está interligada com a necessidade de trabalhar de acordo com o previsto e atingir o sucesso. A segunda pretende instigar um comportamento nos outros colegas. A terceira enfatiza as relações interpessoais amigáveis (Bilhim, 2005).

Segundo McClelland, a necessidade de realização é caracterizada pelo estabelecimento de objetivos por parte dos indivíduos, pela ânsia de atingirem algo difícil, pela exigência do domínio de tarefas complexas, pela superação de obstáculos e, pela preocupação do que as recompensas externas lhe possam trazer.

Para o autor, as pessoas que têm elevadas necessidades de realização optam por situações de trabalho onde haja responsabilidade pessoal, feedback, e um grau médio de

risco. Os indivíduos encontram-se bastante motivados quando estas necessidades estão presentes e necessitam de feedback constante sobre o seu desempenho.

Contudo, uma necessidade de realização excessiva, principalmente numa grande organização, não significa que essa pessoa seja um bom gestor, pois estão mais interessados em desempenharem adequadamente as suas funções e não se preocupam em transmitir bem a quem os rodeia.

As necessidades de poder são caracterizadas pelo sentimento de controlo, de influenciar e de ser responsável pelo outro. Estas necessidades estão presentes em indivíduos que pretendem assumir ou estão em posições de liderança.

Por fim, as necessidades de afiliação definem-se através da vontade de criação e preservação das relações pessoais com os outros, evitam conflitos e estabelecem amizades.

As necessidades de afiliação e de poder estão relacionadas com o sucesso de gestão. Os melhores gestores demonstram uma elevada necessidade de poder e uma baixa necessidade de afiliação.

Teoria ERG de Alderfer

A teoria ERG (*Existence, Relatedness e Growth* – Existência, Relacionamento e Crescimento) surgiu em 1972, tendo como ponto de partida a teoria de Maslow, pois tem semelhanças devido a assumir que a motivação é função de um conjunto de necessidades estruturadas hierarquicamente.

O autor agrupa as necessidades de autorrealização e estima em crescimento (*Growth*), as necessidades sociais em relacionamento (*Relatedness*) e as necessidades fisiológicas e de segurança em existência (*Existence*).

A necessidade de existência é caracterizada pela obtenção de bens materiais que garantam a satisfação do indivíduo ligada à competição de recursos limitados, ou seja, a fome, a sede, o salário e a segurança. A necessidade de relacionamento engloba a partilha de ideias e de sentimentos através das relações interpessoais, a aceitação social, o estatuto e só pode ser satisfeita se existir um sentimento mútuo. A necessidade de crescimento

integra o desejo de adotar uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo, principalmente no ambiente em que o indivíduo se insere, esta necessidade é satisfeita quando um indivíduo se envolve numa situação em que seja necessário utilizar as suas capacidades.

Para Alderfer uma pessoa pode estar a desenvolver o seu crescimento pessoal apesar de as necessidades de existência ou de relacionamento ainda não tenham sido alcançadas totalmente. Para o autor, também é possível que um indivíduo esteja a desenvolver todas as necessidades simultaneamente (Robbins, 2002).

2.4 – Determinantes da (Des)motivação no Ambiente de Trabalho

No âmbito dos fatores de motivação, é possível identificar cinco características fundamentais associadas ao trabalho, que influenciam significativamente a motivação dos colaboradores: a variedade das tarefas, a identidade do trabalho, o significado atribuído às funções, a autonomia na execução das atividades e o feedback recebido relativamente ao desempenho (Cunha et al., 2014).

Para os autores, a variedade motiva um colaborador por estar relacionada com o grau de exigência da função, sendo necessário o recurso a competências, atividades e conhecimentos mais variados, evitando assim funções repetitivas. A identidade remete-nos para a visualização do resultado desde o início até ao fim da execução da sua função. O significado está relacionado com o impacto que o trabalho pode gerar na vida de outras pessoas, quer sejam dentro ou fora da entidade. Assim, quanto maior é o impacto, maior é o significado do trabalho executado. A autonomia é outro fator motivacional devido ao nível de independência na organização/planeamento do trabalho e na sua realização. Por fim, o feedback está relacionado com a quantidade e qualidade de informação que o colaborador recebe referente à progressão do seu trabalho e dos níveis de desempenho que consegue alcançar.

Segundo Ichniowski 1997, et al. (cit. por Sousa, 2012), para além dos fatores mencionados, é importante existir um ambiente competitivo na empresa para estimular o rendimento dos colaboradores devido à necessidade que cada um tem de se destacar perante várias situações, demonstrando as suas competências ajudando a progredir na sua

carreira. É importante referir que as empresas devem promover uma competição saudável para existir um ambiente de trabalho positivo.

Outros fatores de motivação são o salário, benefícios, comprometimento com a organização e as oportunidades de crescimento profissional (Marqueze, 2005). Ainda podemos destacar as relações sociais no trabalho, a carga física e psicológica que este tem nos colaboradores, o ambiente de trabalho, a rotina e os desafios que surgem.

A teoria de Locke explicita fatores motivacionais relacionados com o ambiente de trabalho: o colaborador sente-se integrado na equipa e verifica que tem oportunidade de desenvolver as suas aptidões; o colaborador tem em conta o fator equidade, ou seja, compara-se aos colegas; verifica que tem a possibilidade de progredir na sua carreira com justiça e clareza; sente-se reconhecido pelo seu trabalho e conquistas; tem recursos para exercer o seu trabalho com condições para a boa realização do mesmo; o colaborador tem relações de confiança, amizade e cooperação com os colegas e chefias; tem chefias justas que sabem reconhecer o trabalhador e o seu desenvolvimento; a organização tem valores e respeita os seus colaboradores (Henne & Locke 1985, cit. por Martinez & Paraguay, 2003).

Os fatores de motivação e de desmotivação são fulcrais para as organizações a nível cognitivo e prático. O ambiente de trabalho em constante mudança nas organizações pode influenciar a postura dos colaboradores nas suas funções e motivação (Roslon, 2020).

Quando estamos perante colaboradores ansiosos, com medo e inseguros, verificamos que uma motivação negativa, isto é, exercem as suas funções motivados pelo medo de perder uma recompensa ou de enfrentar uma punição (Dolot, 2015). A motivação positiva é fundamentada no reforço positivo, impulsionando os colaboradores a lutarem pela progressão de carreira, com uma melhor renumeração e maior autonomia.

As organizações que apostam em sistemas de incentivos para conseguirem ser eficazes têm de analisar os fatores de motivação de quem a integra, verificando os fatores económicos e não económicos. Os fatores não económicos são importantes em três áreas na organização: organizacional com foco na promoção, autoridade, autonomia, responsabilidade, horários flexíveis, acesso à informação; tecnológicas como a utilização de equipamentos adequados e a ergonomia no posto de trabalho; psicológicas salientando

o reconhecimento, elogios por parte do superior, prestígio, segurança no trabalho, bom ambiente e oportunidade de autorrealização (Jaska & Wlodarczyk, 2009; Kopertynsk, 2002). Cada vez mais, encontramos colaboradores que valorizam fatores de motivação não salariais como a autorrealização, um bom ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento pessoal, promoção e investirem na sua formação (Lésniewski & Berny, 2011). Segundo Dolot (2015), estes fatores motivacionais reforçam o impacto motivacional dos incentivos salariais e agem de forma autónoma.

Os fatores desmotivacionais deixam os colaboradores frustrados, fazem com que se tornem menos produtivos e com que se sintam cansados (Spitzer, 1995). O que ajuda a contribuir para estes fatores são a falta de interesse pelo superior em relação às ideias e sugestões que o colaborador apresenta, criticar o colaborador perante a equipa ou ignorá-lo, falta de definição de objetivos e responsabilidades, falta de comunicação e conceder ordens sem comunicar com o colaborador (Line, 1992). Também podemos mencionar como fatores que desmotivam a falha na seleção e promoção dos colaboradores, o pouco ou demasiado desenvolvimento dos laços formais, o método de gestão ser inadequado, o formalismo da organização, a aplicação de punições ou recompensas incorretamente. A desmotivação de um colaborador pode ser derivada a fatores que ocorrem na organização ou devido a fatores intrínsecos ao colaborador (Dolot, 2015).

As punições e as recompensas têm pouco impacto na motivação dos colaboradores, devido a promoverem comportamentos competitivos, não colaborando para o trabalho coeso e em equipa. Os gestores de recursos humanos devem ser os responsáveis pela criação de fatores motivacionais transparentes e eficazes para o contexto com que estão a lidar, focalizando em critérios de abrangência e individualização (Knap-Stefaniuk et al., 2018).

Segundo Stelmach (2005), os regulamentos pouco claros, a pressão que é exercida aos colaboradores para a realização das tarefas, o excesso de trabalho, a divisão injusta das tarefas, a falta de formação, a falta de reconhecimento dos trabalhadores com mais anos e experiência na organização e o não cumprimento dos padrões éticos, originam desmotivação na organização.

Todos fatores mencionados, motivacionais ou desmotivacionais, conduzem a ação dos colaboradores, afetando a satisfação das necessidades de segurança e reconhecimento. De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow, grande parte

das necessidades são consideradas de baixo nível, dominando as outras necessidades e influenciando o comportamento dos colaboradores quando não se encontram satisfeitas (Koziol, 2018).

2.5 – A Importância da Motivação para o Desempenho Organizacional

Os colaboradores que se encontram com níveis de motivação mais elevados são os que trabalham de forma mais eficiente. A motivação aumenta a criatividade, iniciativa, lealdade dos colaboradores e permanecem mais tempo na organização, contribuindo para uma melhoria no mercado de trabalho (Tudor & Petre, 2021).

Uma organização que integre pessoas motivadas a exercer as suas funções conseguirá cumprir prazos definidos, o desempenho melhora significativamente, existirá um bom ambiente de trabalho, os resultados serão bons e não será necessária supervisão, reduzirá a rotatividade de colaboradores, que demonstram uma atitude positiva em relação à entidade (Panait, 2020). Só é possível as organizações atingirem os seus objetivos através do esforço e desempenho dos colaboradores e algumas destacam-se mais do que outras devido a integrarem pessoas mais motivadas e que desempenham as suas funções com qualidade (Târâbîc, 2019).

Ao observar a organização, constata-se que a motivação exerce um papel fundamental, pois estimula o desenvolvimento das competências dos colaboradores, contribuindo para o melhor funcionamento e desempenho organizacional. Quanto maior o nível de motivação dos colaboradores, mais acelerado tende a ser o crescimento da organização, possibilitando que esta atenda às exigências do mercado de trabalho.

O desempenho organizacional é influenciado pelo envolvimento e integração das pessoas, sendo a motivação um fator imprescindível e a analisar de modo a identificar como os colaboradores atuam para alcançarem os objetivos (Marina, 2024).

Para os autores Deal e Kennedy (1982) o desempenho refere-se ao nível de eficácia e eficiência com que as tarefas são realizadas, é um indicador principal para medir o contributo de um colaborador para os resultados da organização. A motivação pode ser considerada um indicador de desempenho (Forson et al., 2021).

Quando um colaborador sente que integra a cultura organizacional, vai esforçar-se mais para atingir os objetivos da organização. Numa organização dinâmica, que pretende desenvolver uma vantagem competitiva no mercado através do desempenho, a cultura organizacional é fulcral para atingir os objetivos (Bashayreh, 2019). A relação entre a cultura e o desempenho pode variar dependendo do contexto em que a organização se encontra. Esta relação é complexa e multifacetada, surgindo através da promoção da inovação, do aumento do envolvimento dos colaboradores e da melhoria da satisfação no trabalho (José et al., 2025).

Atualmente a vantagem competitiva das organizações não se define apenas pelo desempenho financeiro, tecnológico ou digital, mas também pelo seu capital humano. Os colaboradores destacam-se pelo seu desenvolvimento responsável, capacidade de trabalho em equipa, flexibilidade, e pelo conhecimento da missão e objetivos organizacionais.

Para conseguirmos atingir esta vantagem é necessário que os gestores das organizações promovam o trabalho em equipa, proporcionem um bom ambiente de trabalho, consigam gerir expectativas, incentivem a iniciativa e criatividade dos colaboradores, facilitem a comunicação e uma liderança individual com o intuito de construir uma cultura organizacional voltada para a excelência (Pereira et al., 2016).

2.6 – O Papel da Liderança na Motivação dos Colaboradores

A liderança permite que os líderes influenciem o comportamento dos seus subordinados na organização. Os colaboradores motivados são o resultado de uma liderança eficaz (Naile & Selesho, 2014). Segundo Abba e Asgar (2010), os gestores são líderes de sucesso devido a conseguirem levar os colaboradores a alcançarem os objetivos organizacionais. Quanto mais motivados são os subordinados, mais eficaz é o líder.

Os líderes sabem do poder que possuem, a sua posição, a sua capacidade de recompensar e punir, a sua influência no comportamento dos seus subordinados através da comunicação. Na literatura, encontramos referência a vários tipos de liderança como a liderança transformacional, transacional, autocrática, democrática e laissez-faire (Naile & Selesho, 2014).

A liderança transformacional promove uma cultura direcionada por uma visão em que os colaboradores se sentem inspirados, empoderados e comprometidos com os objetivos organizacionais (Oguz, 2010). Os líderes que adotam este estilo incentivam a criatividade, o desenvolvimento profissional, a comunicação aberta, gerando um maior envolvimento e satisfação no trabalho. A liderança transacional foca-se em sistemas de recompensa e de punição, sendo eficiente e havendo uma adesão às tarefas definidas. Estes líderes asseguram disciplina, resultados a curto prazo, mas podem não conseguir atingir a motivação intrínseca entre os colaboradores. A liderança autocrática é caracterizada pela tomada de decisões centralizada, podendo ser eficaz em situações que é necessário agir de forma rápida, mas não favorece a participação dos colaboradores (Obiwuru et al., 2011). A liderança democrática envolve os colaboradores na tomada de decisão, originando um sentimento de pertença e aumento da motivação. A liderança laissez-faire é liberal, não sendo necessária uma supervisão, funcionando bem com equipas autogeridas (Yadav & Sharma, 2024).

A liderança é um fenómeno complexo, baseado na capacidade do líder para comunicar eficazmente as suas ideias, obter aceitação dos colaboradores e motivá-los a apoiar essas mesmas ideias (Lussier, 2010). Neste âmbito, podem ser identificados três níveis de competências fundamentais: técnicas, interpessoais e de tomada de decisão.

As competências técnicas referem-se à capacidade de utilizar métodos e técnicas para a realização de uma tarefa. As competências interpessoais dizem respeito à capacidade de compreensão, comunicação e desenvolvimento de relações eficazes. Por último, as competências de tomada de decisão integram a capacidade de prever situações e delinear estratégias para a resolução dos problemas, aproveitando estes como oportunidades (Faeth, 2010).

Um líder que adote um estilo de liderança que não se adequa às necessidades do colaborador, irá gerar-lhe frustração e diminuir a sua motivação. Um colaborador insatisfeito requer motivação e quando um líder culpa o colaborador pela falta da mesma, não compreende que a culpa poderá ser sua e pela ineficácia da sua liderança (Kark & Dijk, 2007).

Para uma boa liderança é necessário ter a capacidade de motivar os colaboradores, começando com o recrutamento, mantendo-se no processo de integração e no dia a dia do colaborador. A relação entre um líder e um colaborador é o fator mais importante no

processo da motivação, uma relação profissional positiva e respeitosa faz com que o colaborador adote a mesma postura com a restante equipa e aprecie do seu trabalho (Gary, 1996).

Perante os desafios constantes que as organizações enfrentam, torna-se fundamental a adoção de estilos de liderança flexíveis, que promovam o empoderamento e a colaboração entre os membros da equipa, contribuindo assim, para a motivação, satisfação e sucesso organizacional. Líderes que reconhecem a importância da flexibilidade estratégica revelam-se mais eficazes na superação de obstáculos, maximizando os pontos fortes da sua equipa e facilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Uma liderança eficaz exerce ainda influência sobre a cultura organizacional, os valores partilhados e o ambiente de trabalho, reforçando a coesão e a identidade da organização (Yadav & Sharma, 2024).

Em síntese, a motivação revela-se um fator essencial para o sucesso e sustentabilidade das organizações, refletindo-se diretamente na produtividade, no compromisso e na retenção dos colaboradores. A análise das principais teorias permitiu compreender que a motivação resulta de uma combinação de fatores internos e externos, variando consoante as necessidades individuais e o contexto organizacional. Constatou-se igualmente que a liderança desempenha um papel determinante neste processo, na medida em que a sua capacidade de inspirar, reconhecer e orientar as equipas influencia significativamente os níveis de motivação e, conseqüentemente, o desempenho global da organização.

Capítulo 3 – Relação entre Cultura Organizacional e Motivação

O presente capítulo aborda a relação entre a cultura organizacional e a motivação, procurando evidenciar as interligações existentes entre ambos os conceitos.

3.1 – A Influência da Cultura Organizacional na Motivação dos Colaboradores

Para Schein (2009), a cultura organizacional tem um impacto direto na forma como os colaboradores se envolvem na organização, moldando os seus comportamentos, atitudes e sentimento de comprometimento. Uma cultura que valorize a eficiência, a transparência e a meritocracia proporciona um melhor desempenho aos colaboradores e obtêm resultados mais eficazes.

A cultura organizacional desempenha um papel importante nos colaboradores, tendo influência na sua motivação no trabalho (Chiavenato, 2005). A motivação caracteriza-se como uma força impulsionadora e intrínseca, a organização ao reconhecer esta natureza de cada membro que a integra consegue potenciar o desenvolvimento e desempenho em direção às necessidades de cada um. A motivação varia de colaborador para colaborador, mas quando estamos perante organizações em que a cultura organizacional dá prioridade à competição e à progressão individual, a motivação baseia-se na procura de reconhecimento e superação pessoal (Vergana, 2016).

Quando estamos perante uma cultura organizacional positiva observamos uma aposta na formação e nos comportamentos dos colaboradores. Segundo Sugiarti et al. (2021), os valores que todos os colaboradores devem seguir na organização são a integridade, honestidade, excelência e o trabalho em equipa, fazendo com que sejam valores sólidos para orientarem os seus comportamentos. Uma cultura organizacional positiva dispõe de uma estrutura ética e envolve os colaboradores nas decisões, fazendo com que tenham um sentimento de compromisso maior e se encontrem mais motivados.

Encontramos colaboradores motivados nas organizações quando sentem que são valorizados. A cultura organizacional consegue criar este ambiente através de um trabalho confortável, seguro e satisfatório, fazendo com que os colaboradores se sintam

valorizados, aceites e reconhecidos (Hogan & Coote, 2014). Um colaborador que demonstre um nível alto de motivação no desempenho das suas funções, origina resultados positivos para a organização, atingindo os objetivos e uma maior produtividade.

Flop e Lilley (2009) mencionam que a cultura organizacional é essencial para compreender as organizações e como são lideradas, a sua estrutura organizacional, a motivação, o poder e as estratégias. Os autores Cameron e Quinn (2011) referem que através de uma mudança na cultura organizacional bem-sucedida, podemos conquistar os colaboradores atingindo mais envolvimento, uma melhoria na comunicação e melhor trabalho em equipa.

Apostar numa cultura organizacional que promova o crescimento, a colaboração e a inovação não apenas favorece os colaboradores individualmente, como também promove o trabalho em equipa, atingindo bons níveis de motivação e resultados favoráveis para a organização, sendo uma estratégia poderosa para aumentar a motivação dos colaboradores (Siddiqi & Jamal, 2024).

As organizações que promovem uma cultura organizacional forte, transparente e inclusiva, criam ambientes em que os colaboradores se sentem bem, apoiados e motivados para atingirem os seus objetivos, demonstrando lealdade e comprometimento com a organização (Schein, 2010).

3.2 – Clima Organizacional *versus* Cultura Organizacional

Segundo Hartnell et al. (2019) e Scheneider et al. (2017), é importante compreender o funcionamento dos sistemas organizacionais, analisando as relações entre a cultura organizacional e os resultados através de mecanismos. O clima organizacional faz parte destes mecanismos e é interessante estudar a relação teórica com a cultura organizacional.

Para os autores Quinn e Rohrbaugh (1983), os valores culturais, como a colaboração e apoio aos colaboradores, contribuem para um clima de participação, de valorização dos colaboradores e maior comprometimento pela organização.

A cultura e o clima organizacionais remetem-nos para a forma como os colaboradores observam, vivem e interpretam o ambiente de trabalho na organização. Caso a relação entre os conceitos seja positiva podemos contribuir para organizações com uma gestão eficaz. O clima menciona as descrições de experiências e as percepções de eventos, enquanto a cultura ajuda a compreender o motivo dos acontecimentos (Schneider et al., 2013).

A cultura organizacional é mais estável que o clima organizacional, tem um contexto histórico forte, resiliente à mudança e manipulação. É baseada em significados simbólicos e partilhados, valores, crenças e ideologias (Denison, 1996; Schein, 2010).

O clima organizacional é sustentado nas percepções individuais dos colaboradores na organização e quando partilhadas, surge uma construção de nível superior (James et al., 2008).

Abordando os dois conceitos, verificamos que o clima organizacional antecedeu ao de cultura organizacional, sendo o clima estudado devido à sua influência confirmada na eficácia organizacional, assim como a sua relação com a motivação e com o comportamento dos colaboradores. Uma diferença entre os dois conceitos é que o clima de uma organização se focaliza nas percepções partilhadas e a cultura de uma organização é constituída pelos pressupostos partilhados (Ashforth & Mael, 1989).

3.3 – Alinhamento entre Valores Organizacionais e Pessoais

As organizações não podem implementar mudanças organizacionais com sucesso sem que os colaboradores estejam preparados. A preparação para a mudança organizacional acontece quando as pessoas estão cognitivamente e emocionalmente dispostas a aceitar e adotar planos de mudança (Stevens, 2013). Posto isto, é importante compreender os antecedentes e os mecanismos implícitos à formação da mudança dos colaboradores.

As características pessoais dos colaboradores influenciam significativamente sua resposta às mudanças organizacionais. Em particular, os valores pessoais desempenham um papel crítico neste processo, uma vez que funcionam como princípios orientadores das atitudes e comportamentos individuais. Quando os valores pessoais de um colaborador estão em desacordo com os valores da organização, é comum observar-se

resistência à mudança. Por outro lado, quando há alinhamento entre esses valores, o colaborador tende a demonstrar maior abertura e disposição para aceitar e apoiar a mudança (Bouckennooghe et al., 2014; Posner, 2010; Rahn et al., 2020; Smollan & Sayers, 2009). Os colaboradores que apresentam um alinhamento maior com os valores da organização são mais propícios a criar um autoconceito consistente com as características da organização e a desenvolver um sentimento de pertença (Aldabbas, 2022; Wang & Kim, 2013).

A adaptação para o alinhamento dos valores pessoais e organizacionais pode agir como um fator de motivação autónomo. Este alinhamento retrata o grau em que os valores pessoais dos colaboradores se adaptam aos valores da organização, podendo ser manifestados através do processo de identificação e interiorização dos valores organizacionais (Ryan & Deci, 2000).

3.4 – Impacto de uma Cultura Forte ou Fraca na Motivação

As culturas fortes são caracterizadas por um conjunto de crenças e valores que são fortemente inculcados e partilhados pelos colaboradores da organização, sendo improvável que a cultura sofra alterações. Para isto, a organização tem de adotar medidas como forma de inculcar e propagar os seus valores e as suas normas com os colaboradores (Madu, 2012). A força da cultura numa organização é definida pelo nível de significância na partilha dos princípios, valores e normas, isto é, quanto mais abrangente for esta partilha entre os colaboradores, mais forte é a cultura (Uddin et al., 2012).

As culturas fracas dizem respeito a valores e crenças que não têm força suficiente na partilha dentro da organização, fazendo com que os colaboradores se guiem pelos seus princípios, normas e valores pessoais. As organizações com uma cultura organizacional fraca para orientarem os seus colaboradores apostam em mais regras e procedimentos que vão de encontro aos valores e às crenças existentes, sendo necessária uma redação rigorosa nas regras e procedimentos (Yeh & Chien, 2012).

Quando estamos perante uma cultura organizacional fraca consideramos que estas organizações são menos bem-sucedidas no cumprimento dos objetivos organizacionais. Focam-se no individualismo, sendo que a partilha de normas e valores entre os

colaboradores, não é relevante. Estas organizações têm de recorrer a ferramentas de motivação extrínseca para persuadir os seus colaboradores a cumprirem os objetivos, conseguindo mantê-los motivados e a ter um bom desempenho. Também é necessário recorrerem a sistemas de recompensas para desenvolverem o comportamento desejado dos colaboradores (Arifin, 2015).

Em síntese, as organizações que dispõem de uma cultura forte utilizam a motivação intrínseca para conseguirem obter o comportamento desejado dos colaboradores, as de cultura fraca recorrem à motivação extrínseca recompensando o comportamento desejado (Maseko, 2017).

3.5 – Resultados de Investigações Realizadas

Torna-se relevante analisar algumas investigações prévias sobre o tema da dissertação, de modo a enquadrar e interpretar adequadamente os resultados obtidos na presente investigação.

Uma investigação efetuada na sucursal de *Bank Negara PT*, localizada na Indonésia, com cerca de 155 entrevistados, com o objetivo de compreender a relação entre a cultura organizacional e o desempenho dos colaboradores, concluiu que a cultura organizacional influencia positivamente a satisfação, a motivação e o desempenho no trabalho. A análise desta relação revela que a satisfação e a motivação no trabalho têm impacto na cultura organizacional, sendo que uma cultura organizacional positiva faz com que haja um aumento na satisfação e motivação no trabalho. Estas conclusões são sólidas devido a pesquisas anteriores, enfatizando a importância da cultura organizacional na criação de um bom ambiente de trabalho (Putra & Nasution, 2024).

O autor Kanuto (2024) também realizou uma investigação direcionada para o mesmo tema, com colaboradores que trabalham em Organizações Não Governamentais (ONG) e em empresas privadas no Sudão do Sul, totalizando 396 inquiridos. Este estudo teve também como objetivo analisar a influência da cultura organizacional na motivação e no desempenho dos colaboradores. Os resultados obtidos revelaram que uma cultura organizacional de apoio e empoderamento, promove níveis elevados de motivação e, consequentemente, tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores.

Foi igualmente desenvolvida uma investigação que envolveu 302 participantes, com o objetivo de compreender de que forma a cultura organizacional influencia o desempenho dos colaboradores. Os resultados obtidos indicam que esta influência se manifesta, sobretudo, através do suporte organizacional e da motivação intrínseca e extrínseca, confirmando que um ambiente de trabalho sustentado em valores partilhados potencia níveis mais elevados de empenho e produtividade. Estes resultados reforçam os pressupostos do modelo valores de Cameron e Quinn (José, 2025), segundo o qual a cultura organizacional exerce um impacto determinante no comportamento e desempenho dos indivíduos dentro das organizações.

Concluída a análise teórica, o estudo prossegue com a apresentação e discussão dos dados empíricos, procurando estabelecer a ligação entre os referenciais teóricos e a problemática central da investigação.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Capítulo 4 – Investigação e Metodologia

O presente capítulo engloba a investigação efetuada para verificarmos se a cultura organizacional tem impacto na motivação dos colaboradores. Apresentamos como o processo metodológico foi realizado e as principais conclusões que retiramos da investigação.

4.1 – Formulação do Problema e Objetivos

Este estudo tem o intuito de compreender a relação entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores. Os conceitos de cultura organizacional e de motivação têm sido alvo de estudos nos últimos anos, mas considerámos importante estudar a relação entre ambos, como foi descrito no decorrer da dissertação, em uma empresa específica.

O objetivo geral do estudo é a relação entre a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores, definindo três objetivos específicos para uma melhor análise, sendo eles:

1. Identificar os principais fatores que motivam os colaboradores no seu trabalho;
2. Analisar o que motiva os colaboradores nas suas funções;
3. Compreender o impacto da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores.

Com o intuito de encontrar respostas para os objetivos definidos, aplicamos um questionário e de seguida prosseguimos à sua análise de dados com a ajuda do SPSS, como iremos aprofundar mais à frente.

Consideramos importante investigar este problema devido a cada vez mais as organizações se encontrarem em contextos mais competitivos, sendo crucial que os colaboradores que as integram se sintam motivados e felizes para conseguirem alcançar os objetivos pretendidos. Como já foi referido anteriormente, a cultura organizacional é um fator importante e que influencia a motivação devido a ser composta por crenças e comportamentos que moldam o envolvimento dos colaboradores na organização e quando

a compreendemos, conseguimos promover ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios para todos.

Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é constituída por valores, crenças e normas partilhadas que orientam os comportamentos dos indivíduos nas organizações. Esta cultura influencia a maneira como os colaboradores se relacionam no trabalho, consequentemente afetando o nível de motivação (Robbins & Judge, 2019). Assim, é fundamental compreender o impacto da cultura organizacional na motivação dos colaboradores.

Para a realização da investigação definimos algumas dimensões que consideramos importantes avaliar para cada um dos conceitos. As dimensões que definimos para a motivação foram a satisfação, o envolvimento, a realização profissional e o desempenho. As dimensões para a cultura organizacional definidas foram a comunicação interna, a cooperação/espírito de entreajuda, as condições de trabalho, a organização do trabalho, a cultura organizacional e as condições salariais.

4.2 – Instrumento da Recolha de Dados

O instrumento selecionado para a recolha de dados foi o questionário devido a considerarmos o método que melhor se aplica para o estudo e para o público-alvo em questão.

O questionário é um procedimento de recolha de dados constituído por várias questões para serem respondidas pelos participantes do estudo, com respostas mais objetivas (Marconi; Lakatos 2017). Este instrumento é considerado um instrumento útil para recolher informações de pesquisa e que nos proporcionam dados numéricos, sem ser necessária a presença do investigador (Cohen et. al., 2013). Como foi o caso do presente estudo, o questionário foi aplicado na organização através do *google forms* não sendo necessária a presença do investigador a todos os inquiridos.

As perguntas definidas no questionário tiveram em consideração os objetivos definidos para a presente investigação, com o intuito de conseguirmos obter os resultados que pretendemos analisar e interpretar na nossa investigação. O questionário que foi

implementado é de tipologia mista uma vez que temos presentes duas questões de resposta aberta e as restantes de resposta fechada.

Focalizando nas vantagens e desvantagens da recolha de dados através de questionário, podemos mencionar que as vantagens são os menores custos, pode ser aplicado através de plataformas online (como foi o deste estudo), os resultados obtidos podem ser analisados através de análise estatística (como iremos analisar no capítulo 5), as respostas por escrito ultrapassa a inibição que os inquiridos poderiam sentir, as respostas às perguntas fechadas não estão sujeitas a enviesamentos e interpretações pessoais. As desvantagens são os poucos recursos para motivar o inquirido a responder ao questionário, podemos não conseguir obter o número de respostas pretendido e a superficialidade das respostas (Santos & Henriques, 2021).

No presente estudo o questionário é elaborado por três partes (ANEXO 2). A primeira é composta pela caracterização sociodemográfica dos inquiridos tendo seis questões de resposta fechada e uma questão de resposta aberta devido a estarmos perante uma amostra com várias nacionalidades. A segunda parte é composta por um total de vinte e nove questões relacionadas com a motivação no trabalho, vinte e oito são de resposta fechada e uma de resposta aberta com o intuito de perceber as sugestões dos inquiridos para a organização. E por fim, a terceira parte é constituída por quarenta e oito questões de resposta fechada sobre o tema cultura organizacional.

A escala de medida que selecionamos para o questionário foi a de Likert. Na segunda parte do questionário a escala de medida está representada como: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo/Nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente. Já na terceira parte do questionário, a escala está representada como: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Frequentemente; 5 – Muito frequentemente.

4.3 – Análise e Tratamento dos Dados

Para analisarmos os dados do presente estudo recorreremos ao *software* IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for the Social Sciences*) na versão 29, esta é uma das ferramentas estatísticas mais utilizadas na investigação científica, principalmente na área das ciências sociais para a análise estatística de dados quantitativos. O SPSS possibilita a

realização de análises estatísticas descritivas e inferenciais, como iremos verificar nesta investigação. A escolha da utilização deste software para a análise de dados foi baseada devido à sua fiabilidade e à sua adequação para interpretação dos resultados.

Nesta investigação utilizamos o SPSS para a realização de análises descritivas (média, desvio-padrão, frequência) e de testes inferenciais com o objetivo de verificar qual a relação que a cultura organizacional tem na motivação dos colaboradores. Foi aplicado o teste-t para comparar médias de amostras independentes (entre os sexos qual se sente mais motivado dentro de cada dimensão), e a ANOVA para verificar a análise de variância de uma variável qualitativa, comparando as médias entre vários grupos (por exemplo anos de admissão, função, distância da empresa). Estes testes permitem verificar a existência de diferenças estatísticas significativas nas variáveis em análise, ajudando assim a compreender os objetivos da pesquisa. De salientar que a seleção dos testes realizados no tratamento de dados foi escolhida com base nos resultados que pretendíamos obter e os mais adequados metodologicamente.

4.4 – Consistência e Validade do Instrumento de Recolha de Dados

Para respondermos aos objetivos definidos foi necessário avaliar a fiabilidade do questionário, isto é, a capacidade deste ser consistente (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

O *Alfa de Cronbach* é uma técnica de confiabilidade, sendo também uma medida de consistência interna de uma escala. Para os autores Hora, Monteiro e Arica (2010), o coeficiente *Alfa de Cronbach* é uma forma de estudar a confiabilidade de um questionário aplicado numa investigação, tendo sido apresentado por Lee J. Cronbach em 1951. O coeficiente alfa mede a correlação entre as respostas de um questionário através da análise das respostas obtidas pelos inquiridos. O valor do *Alfa de Cronbach* varia entre 0 e 1, sendo que o valor mínimo aceitável para a confiabilidade de um questionário é $\geq 0,60$, se obtivermos valores abaixo deste estamos perante uma consistência interna baixa. O valor considerado adequado é 0,80. Normalmente os valores preferidos são entre 0,60 e 0,80 (Streiner, 2003).

O valor do *Alfa Cronbach* nas dimensões da segunda e terceira parte do questionário não atingiram valores aceitáveis, tendo sido necessário tomar a decisão de eliminar as perguntas que estavam a prejudicar a fiabilidade do questionário. Primeiramente, a segunda parte do questionário obteve valores baixos nas seguintes dimensões: “Dimensão 1 – Satisfação” com um valor de 0,583, tendo sido inevitável eliminar o item “ 26 – Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções”; “Dimensão 2 – Envolvimento” com um valor de 0,347, o que nos levou a eliminar o item “14 – Existe competitividade no meu grupo de trabalho”; por fim, a “Dimensão 4 – Desempenho”, eliminando a questão “ 23 – Considero o meu trabalho monótono”. Na terceira parte também retiramos questões para conseguirmos obter uma confiabilidade no questionário, sendo removidos os itens “17 – Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna” e “7 – Na organização não existem grupinhos.”, das dimensões comunicação interna e cooperação/espírito de entreajuda, respetivamente.

Depois de efetuadas as alterações necessárias, conseguimos alcançar na segunda parte do questionário referente à motivação no trabalho, valores aceitáveis para as “Dimensão 1 – Satisfação” e “Dimensão 3 – Realização Profissional”, sendo eles 0,649 e 0,678 respetivamente (Tabela 1). Na terceira parte do questionário sobre cultura organizacional, verificamos que a “Dimensão 1 – Comunicação Interna” ($\alpha = 0,818$), a “Dimensão 2 – Cooperação/Espírito de Entreajuda” ($\alpha = 0,777$) e a “Dimensão 4 – Organização do trabalho” ($\alpha = 0,752$) apresentam uma consistência interna aceitável devido ao seu coeficiente se encontrar entre 0,60 e 0,80. A “Dimensão 3 – Condições de Trabalho” ($\alpha = 0,887$), a “Dimensão 5 – Cultura Organizacional” ($\alpha = 0,857$) e a “Dimensão 6 – Condições Salariais” ($\alpha = 0,900$) mostram uma consistência interna adequada (Tabela 2).

Tabela 1: Estatística de Consistência Interna para as Dimensões da Motivação no Trabalho

Dimensão	N Itens	Alfa de Cronbach
Dimensão 1. Satisfação	6	.649
Dimensão 2. Envolvimento	3	.580
Dimensão 3. Realização profissional	9	.678
Dimensão 4. Desempenho	7	.510

Tabela 2: Estatísticas de Consistência Interna para as dimensões da Cultura Organizacional

Dimensão	N Itens	Alfa de Cronbach
Dimensão 1. Comunicação Interna	9	.818
Dimensão 2. Cooperação/Espírito de Entreatajuda	6	.777
Dimensão 3. Condições de Trabalho	11	.887
Dimensão 4. Organização do Trabalho	5	.752
Dimensão 5. Cultura Organizacional	10	.857
Dimensão 6. Condições Salariais	5	.900

4.5 – Caraterização da Organização

A empresa onde foi aplicado o questionário é do setor farmacêutico, fabricante de produtos para terceiros, esta caraterização não irá mencionar o nome da organização devido à sua proteção e confidencialidade de dados. Foi fundada em 1981, sendo uma empresa familiar que atualmente se encontra na terceira geração e tem o objetivo de inovar, idealizar, desenvolver produtos, serviços e tecnologias garantindo sempre qualidade em todos os processos. Podemos afirmar que cultura organizacional da organização é a inovação, criatividade, irreverência, idealizar, desenvolvimento, produção e saúde vida das pessoas.

Esta organização fabrica produtos que visam o bem-estar, sendo consumidos por mais de 15 milhões de pessoas em todo o mundo, produzindo suplementos alimentares, medicamentos, dispositivos médicos e cosméticos. A sua missão é substituir o tratamento pela prevenção na vida das pessoas.

É de referir que esta empresa tem quatro valores fundamentais sendo eles: excelência, integridade, igualdade e sustentabilidade. O valor de excelência é fundamental para cumprir os princípios de qualidade e inovação, visa a competência dos colaboradores aliada aos rigorosos procedimentos que a entidade dispõe, conseguindo a excelência dos produtos e serviços. A integridade, para além de ser um dos valores, também vai ao encontro à cultura organizacional, assentando em comportamentos de respeito, ética e cumprindo com a legislação, transmite a transparência com que a organização atua com os clientes, parceiros, bem como, com todos os que a integram. A igualdade transmite o acolhimento da diversidade de nacionalidades, culturas e a organização adota uma postura de não-discriminação pois defende este valor para todos,

independentemente do género, idade, convicções políticas e religiosas. Terminando com o valor de sustentabilidade, a organização visa a preservação da natureza, gerindo os seus processos tendo em conta os recursos naturais, protegendo o meio ambiente e respeitando a vida em todas as suas formas, trabalhando numa perspetiva de desenvolvimento sustentável.

A empresa encontra-se situada no centro de Portugal, contribuindo para o desenvolvimento dessa região e promovendo ações de responsabilidade social. É importante mencionar que é uma entidade inovadora que visa ultrapassar os desafios que a indústria farmacêutica se depara, cumprindo todos os procedimentos, parâmetros de qualidade internacionais e nacionais, e normas exigidas por entidades superiores.

4.6 – Caraterização e Descrição da Amostra

Na tabela 3 podemos verificar os resultados obtidos no que corresponde à caraterização do estudo, tendo sido inquiridos 205 colaboradores. Encontramos representados vários indicadores na tabela como idade, sexo, nacionalidade, grau de escolaridade, anos de admissão na empresa, distância da zona de residência até ao local de trabalho e o cargo que desempenham. A faixa etária com maior destaque neste estudo foi dos 30 a 39 anos com 34,1%, já no sexo salienta-se o feminino com uma percentagem de 70,2%.

Maioritariamente, os inquiridos deste estudo são de nacionalidade portuguesa com 73,7% e de seguida brasileira com 22,9%, estando também representadas outras nacionalidades em menor grau com uma percentagem de 3,4%.

Verificamos que maior parte dos inquiridos tem como grau de escolaridade o ensino secundário com uma percentagem de 46,8% e com menor percentagem temos o ensino básico com um valor de 10,2%. Analisando os anos de admissão dos inquiridos verificamos que se encontram a trabalhar na organização entre 0 a 2 anos cerca de 45,4% e com menor percentagem os que se encontram na organização entre 6 a 11 anos com 12,7%. De salientar que os colaboradores mais antigos, ou seja, que integram a organização há mais de 11 anos representam 22,9%.

No que diz respeito à distância da zona de residência até à organização dos colaboradores, a que se destacou foi de 11 a 20 km com 25,9%. De seguida com 24,4% encontramos quem reside a mais de 40 km. E por último, quem reside a uma distância de 31 a 40 km com uma percentagem de 5,4%.

Por fim, observando as percentagens correspondentes à função que exercem na organização concluímos que 42,9% dos inquiridos exercem funções como operadores de produção e 7,8% representam chefias.

Tabela 3: Caracterização da amostra

		N	%
Idade	18 a 29	62	30.2
	30 a 39	70	34.1
	40 a 49	54	26.3
	+ 50	19	9.3
Sexo	Feminino	144	70.2
	Masculino	61	29.8
Nacionalidade	Portuguesa	151	73.7
	Brasileira	47	22.9
	Outra	7	3.4
Grau de escolaridade	Ensino Básico	21	10.2
	Ensino Secundário	96	46.8
	Licenciatura	50	24.4
	Mestrado/Doutoramento	37	18.0
Anos de admissão	0 a 2	93	45.4
	3 a 5	39	19.0
	6 a 11	26	12.7
	+ de 11	47	22.9
Distância	0 a 1 km	19	9.3
	2 a 10 km	33	16.1
	11 a 20 km	53	25.9
	21 a 30 km	39	19.0
	31 a 40 km	11	5.4
	+ de 40 km	50	24.4
Cargo	Administrativo	46	22.4
	Operador de Produção	88	42.9
	Chefia	16	7.8
	Equipa de apoio à produção	55	26.8
	Total	205	100.0

Após compreendermos o objeto de estudo, a caracterização da amostra e os objetivos a analisar, passamos para o capítulo cinco onde iremos analisar e discutir os resultados.

Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

Depois de uma descrição de como foram efetuados os procedimentos metodológicos, neste capítulo vamos apresentar os resultados que possibilitam dar resposta aos objetivos definidos.

5.1 – Análise Quantitativa

5.1.1 – Estatísticas Descritivas

Nas tabelas 4 e 5 verificamos os resultados que foram obtidos em resposta ao questionário implementado na organização.

A tabela 4 representa os resultados obtidos à segunda parte do questionário que corresponde à motivação dos colaboradores. Assim podemos analisar que a questão “Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.” destacou-se com uma média de 4,45. Também verificamos que “Sinto-me motivado/a quando o trabalho é elogiado pelo meu superior” tem destaque com uma média de 4,34, logo a seguir com 4,33 deparamo-nos com “Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho”.

Focalizando nos resultados menores, verificamos que a questão “Considero o meu trabalho monótono.” atingiu a média mais baixa com um valor de 2,41. Muito próximo deste resultado temos a questão “Sinto-me satisfeito/a com a minha remuneração.” com uma média de 2,45. E de seguida “Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.” com uma média de 2,56.

Tabela 4: Estatísticas Descritivas para a Motivação no Trabalho

N=205	Mín	Máx	M	DP
1 - Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	1	5	3.60	.821
2 - Sinto-me realizado/a com as funções que desempenho na organização.	1	5	3.70	.825
3 - Sinto-me satisfeito/a com a minha remuneração.	1	5	2.45	1.156
4 - O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	1	5	3.48	1.114
5 - Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	1	5	2.56	1.104
6 - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	1	5	3.62	1.076
7 - A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	1	5	3.18	1.081
8 - Considero que as avaliações periódicas me motivam.	1	5	3.13	1.117
9 - Gostaria de ser avaliado/a no meu desempenho periodicamente.	1	5	3.94	.808
10 - No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	1	5	3.95	.775
11 - Gosto de ser avaliado/a no desempenho das tarefas.	2	5	4.07	.661
12 - Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	1	5	4.12	.676
13 - Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	1	5	4.18	.680
14 - Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	1	5	3.17	1.189
15 - Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	3	5	4.33	.653
16 - Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	1	5	3.55	.987
17 - Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	1	5	3.40	1.074
18 - Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	1	5	4.03	.819
19 - Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.	1	5	4.45	.710
20 - Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	1	5	2.98	1.213
21 - Sinto-me motivado/a quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	1	5	4.34	.740
22 - Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	1	5	4.01	.801
23 - Considero o meu trabalho monótono.	1	5	2.41	1.098
24 - Sinto-me envolvido/a emocionalmente com a organização.	1	5	3.40	.943
25 - Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	2	5	4.20	.632
26 - Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	1	5	3.43	1.116
27 - Identifico-me com a função que desempenho.	2	5	4.00	.711
28 - Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	1	5	4.17	.951

Tabela 5: Estatísticas Descritivas para a Cultura Organizacional

205	N	Mín	Máx	M	DP
1 - Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho.	205	3	5	4.37	.600
2 - Sou informado/a quando ocorrem mudanças na empresa.	205	1	5	3.53	.958
3 - Na organização existe a filosofia do trabalho em equipa.	205	1	5	3.65	.876
4 - Sinto o apoio dos colegas e da direção.	205	1	5	3.58	.950
5 - Posso expressar os meus pontos de vista sem medo de punições.	205	1	5	3.47	1.041
6 - Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria.	205	1	5	4.15	.862
7 - Na organização não existem "grupinhos".	205	1	5	2.96	1.254
8 - Sinto-me seguro/a com as condições de trabalho oferecidas pela organização.	205	1	5	3.48	.932
9 - Sou encorajado/a pelos colegas a dar o melhor de mim.	205	1	5	3.47	1.078
10 - Na organização, todos estão dispostos a compartilhar informações.	205	1	5	3.15	.961
11 - A organização preocupa-se com o processo de socialização dos novos funcionários.	205	1	5	3.38	.961
12 - Sinto-me bem em trabalhar na organização.	205	1	5	3.80	.882
13 - A liderança tolera os erros cometidos por mim.	205	1	5	3.46	.947
14 - Sinto que a organização se preocupa com o futuro.	205	1	5	3.37	1.098
15 - Sei o que a organização espera do meu trabalho.	205	1	5	3.85	.851
16 - Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente.	205	1	5	4.09	.814
17 - Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna.	205	1	5	2.84	.957
18 - Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização.	205	1	5	3.66	.901
19 - Aqui na organização, a liderança pratica o que diz.	205	1	5	3.30	.936
20 - As atividades que desempenho correspondem ao meu cargo.	205	1	5	3.72	1.079
21 - Sinto que a direção está sempre aberta a novas ideias.	205	1	5	3.28	1.052
22 - A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipa.	205	1	5	3.45	1.045
23 - O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar.	205	1	5	3.31	1.024
24 - O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos.	205	1	5	3.32	1.002
25 - Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho.	205	1	5	3.82	.917
26 - Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados.	205	1	5	3.65	1.002
27 - Tenho tempo suficiente para que o meu trabalho seja realizado com qualidade.	205	1	5	3.49	.855
28 - As formações realizadas na organização são adequadas e eficazes para a realização do meu trabalho.	205	1	5	3.50	1.018
29 - Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados.	205	1	5	3.22	1.133
30 - Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados.	205	1	5	3.35	1.063
31 - Recebo informações e feedback da liderança sobre a qualidade do meu trabalho.	205	1	5	3.25	1.085
32 - A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.	205	1	5	4.04	.794
33 - Tenho um salário condizente com o mercado.	205	1	5	2.56	1.164
34 - Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional.	205	1	5	3.30	1.127

35 - Estou satisfeito/a com os benefícios oferecidos pela organização.	205	1	5	2.84	1.137
36 - Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso.	205	1	5	3.48	1.144
37 - Estou satisfeito/a com meu salário.	205	1	5	2.26	1.212
38 - Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional.	205	1	5	2.98	1.057
39 - O meu salário é condizente com o meu esforço.	205	1	5	2.18	1.167
40 - Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar.	205	1	5	3.11	1.014
41 - Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação.	205	1	5	2.60	1.215
42 - Tenho oportunidade de utilizar as minhas habilidades no exercício das minhas funções.	205	1	5	3.65	.930
43 - Consigo equilibrar o meu tempo entre trabalho, família e vida social.	205	1	5	3.47	.958
44 - Sou reconhecido/a pelo meu empenho em alcançar resultados.	205	1	5	3.13	1.065
45 - Na organização existem formações que visam a minha capacitação.	205	1	5	3.11	1.079
46 - Sinto-me incentivado/a e envolvido/a com o crescimento da empresa.	205	1	5	3.24	1.032
47 - Sinto que o meu progresso na empresa depende unicamente de mim.	205	1	5	2.84	1.240
48 - Consigo realizar o meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.	205	2	5	4.03	.769

Na tabela 5 estão retratados os resultados alcançados no que diz respeito à cultura organizacional. Assim, verificamos que a questão com a maior destaque é “Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho” com 4,37 de média. De seguida, com um valor de 4,15 temos a afirmação “Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria.” E com uma média de 4,09 foi a questão “Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente.”. Analisando as questões que obtiveram médias menos favoráveis, verificamos a mais baixa com 2,18 “O meu salário é condizente com o meu esforço.”, de seguida com 2,26 “Estou satisfeito/a com o meu salário.”. Com uma média de 2,56 verificamos que é a questão “Tenho um salário condizente com o mercado.”, muito próximo deste valor temos a questão “Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação.”. Na análise de dados relativo à terceira parte do questionário obtivemos várias questões com a mesma média de valor 2,84, sendo elas: “Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna.”; “Estou satisfeito/a com os benefícios oferecidos pela organização.”; “Sinto que o meu progresso na empresa depende unicamente de mim.”.

5.1.2 – Análise dos Objetivos Específicos

Identificar os principais fatores que motivam os colaboradores no seu trabalho

Para respondermos ao objetivo específico mencionado acima foi necessário recorreremos à análise de variância, aplicando o teste-t para compreender a relação com a variável sexo e o teste ANOVA para compreender a relação com as variáveis função, idade, habilitações literárias e anos de admissão.

Tabela 6: Relação entre as Dimensões de Motivação com o Sexo

		N	M	DP	t203	p
Dimensão 1. Satisfação	Feminino	144	3.54	0.52	-1.669	0.097
	Masculino	61	3.68	0.57		
Dimensão 2. Envolvimento	Feminino	144	3.21	0.79	-0.366	0.715
	Masculino	61	3.25	0.87		
Dimensão 3. Realização Profissional	Feminino	144	3.62	0.47	-4.020	*** <0.001
	Masculino	61	3.90	0.45		
Dimensão 4. Desempenho	Feminino	144	4.00	0.42	-2.599	* 0.010
	Masculino	61	4.16	0.35		

*** p <0.001

* p <0.05

Aplicamos o teste-t com o intuito de analisar os dados, verificando se existem diferenças significativas entre a variável independente sexo em cada uma das dimensões.

Na dimensão satisfação não se verifica diferença significativa entre os sexos, sendo a média dos inquiridos do sexo masculino superior à do sexo feminino, $M = 3.68$ e $M = 3.54$, respetivamente. Obtivemos um nível de significância superior a 5%, o que não representa diferenças significativas. Analisando a dimensão envolvimento, também não verificamos uma diferença significativa, com um valor $p = 0.715$, o que nos indica que também há semelhança entre os sexos. A terceira dimensão, realização profissional, demonstra-nos um nível de significância bastante significativo ($p = 0.001$), destacando-se o sexo masculino relativamente ao feminino, indicando que os homens da investigação sentem maior realização profissional. A dimensão desempenho também apresenta diferenças estatisticamente significativas com um valor de $p = 0.010$, indicando que o sexo masculino demonstra maior desempenho relativamente às mulheres inquiridas.

Fazendo um resumo do que analisámos, as dimensões satisfação e envolvimento não apresentam diferenças significativas entre o sexo feminino e o sexo masculino, indicando perceções semelhantes em ambos os grupos. As dimensões realização profissional e desempenho apresentam diferenças significativas, com médias superiores no sexo masculino, sendo mais forte na realização profissional com valor $p < 0.001$. Podemos afirmar que o sexo masculino se sente com mais realização profissional e melhor desempenho do que o sexo feminino, verificando assim diferenças.

Tabela 7: Relação entre as Dimensões de Motivação e a Função

		N	M	DP	F (ANOVA)	p	T2 Tamhane
Dimensão 1. Satisfação	Administrativo	46	3.73	0.42	F3,201= 4.933	** 0.003	Eap < Op, Adm, Chf
	Operador de Produção	88	3.56	0.58			
	Chefia	16	3.89	0.39			
	Equipa de apoio à produção	55	3.42	0.54			
Dimensão 2. Envolvimento	Administrativo	46	3.62	0.70	F3,201= 6.201	***<0.001	Eap < Op, Chf, Adm
	Operador de Produção	88	3.09	0.88			
	Chefia	16	3.40	0.59			
	Equipa de apoio à produção	55	3.03	0.71			
Dimensão 3. Realização Profissional	Administrativo	46	3.78	0.35	F3,201= 2.762	* 0.043	Eap < Op, Adm, Chf
	Operador de Produção	88	3.71	0.55			
	Chefia	16	3.88	0.38			
	Equipa de apoio à produção	55	3.56	0.46			
Dimensão 4. Desempenho	Administrativo	46	4.03	0.31	F3,201= 1.055	0.369	
	Operador de Produção	88	4.05	0.43			
	Chefia	16	4.21	0.33			
	Equipa de apoio à produção	55	4.01	0.45			

*** $p < 0.001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0.05$

Na tabela 7 foi efetuada uma análise de variância, recorrendo ao teste ANOVA com o intuito de compreender as diferenças nas dimensões de motivação (satisfação, envolvimento, realização profissional e desempenho) relacionadas com a função desempenhada (administrativo, operador de produção, chefia e equipa de apoio à produção).

Analisando a dimensão satisfação, verificamos que existe uma diferença estatisticamente significativa entre as funções, $F(3,201) = 4.933$, com valor $p = 0.003$. O teste T2 Tamhane indica que a equipa de apoio à produção é a que apresenta uma menor satisfação. Na dimensão envolvimento verificamos que a equipa de apoio à produção, é novamente a que sente menos envolvimento e observamos diferenças significativas com $F(3,201) = 6.201$ com um valor $p < 0.001$. A dimensão realização profissional transmite-nos resultados de diferença estatisticamente significativa entre as funções $F(3,201) = 2.762$, $p = 0.043$. O teste T2 Tamhane demonstrou de novo que a equipa de apoio à produção é que se sente menos realizada profissionalmente, principalmente em relação à função chefia. Na dimensão desempenho não foram encontradas diferenças significativas com valores $F(3,201) = 1.055$ e $p = 0.369$, sugerindo níveis semelhantes entre as funções.

Podemos concluir que nas dimensões satisfação, envolvimento e realização profissional, a função que se destacou com menores médias foi a equipa de apoio à produção, sendo evidente que a função que é desempenhada pelos colaboradores influencia significativamente cada uma das dimensões. A dimensão relativa ao desempenho não apresentou diferenças significativas entre as funções.

Tabela 8: Relação entre as Dimensões de Motivação e a Idade

		N	M	DP	F (ANOVA)	p	T2 Tamhane
Dimensão 1. Satisfação	18 a 29	62	3.65	0.52	$F_{3,201} = 0.819$	0.485	
	30 a 39	70	3.60	0.54			
	40 a 49	54	3.50	0.52			
	50 +	19	3.55	0.65			
Dimensão 2. Envolvimento	18 a 29	62	3.40	0.81	$F_{3,201} = 2.968$	* 0.033	40a49 < 50+, 30a39, 18a29
	30 a 39	70	3.29	0.80			
	40 a 49	54	2.99	0.79			
	50 +	19	3.04	0.77			
Dimensão 3. Realização Profissional	18 a 29	62	3.74	0.43	$F_{3,201} = 4.322$	** 0.006	50+ < 40a49, 18a29, 30a39
	30 a 39	70	3.82	0.50			
	40 a 49	54	3.59	0.49			
	50 +	19	3.45	0.44			
Dimensão 4. Desempenho	18 a 29	62	4.05	0.37	$F_{3,201} = 1.317$	0.270	
	30 a 39	70	4.10	0.35			
	40 a 49	54	3.96	0.50			
	50 +	19	4.11	0.41			

*** $p < 0.001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0.05$

Na tabela 8 podemos analisar as diferenças entre as faixas etárias em relação às dimensões da motivação, realizamos uma análise de variância ANOVA, considerando a variável independente a idade e como variáveis dependentes as dimensões.

A análise da dimensão satisfação não revelou diferenças estatisticamente significativas entre as faixas etárias tendo obtido $F(3,201) = 0.819$ e $p = 0.485$. Estes resultados transmitem-nos que a percepção de satisfação é relativamente estável entre os inquiridos, independentemente do grupo de idade. Na dimensão envolvimento verificamos diferenças estatisticamente significativas entre as idades, tendo sido obtido o valor de $F(3,201) = 2.968$ e $p = 0.033$. O teste T2 Tamhane demonstrou-nos que os inquiridos da faixa etária de 40 a 49 anos apresentaram graus de envolvimento significativamente baixos comparativamente às restantes idades. Na dimensão realização profissional, a análise ANOVA atingiu uma diferença altamente significativa entre as faixas etárias com $F(3,201) = 4.322$ e $p = 0.006$. Analisando o teste T2 Tamhane verificamos que os colaboradores inquiridos com 50 anos ou mais apresentaram níveis significativamente mais baixos de realização profissional relativamente aos demais grupos. Na dimensão desempenho a análise ANOVA não verificou diferenças estatisticamente significativas pois temos $F(3,201) = 1.317$ e $p = 0.270$. Relativamente aos outros grupos etários a percepção de desempenho observa-se constante.

Em geral, os resultados indicam-nos que das quatro dimensões em análise apenas duas dimensões, envolvimento e realização profissional, apresentam diferenças significativas entre os grupos de idade, destacando-se a idade 40 a 49 anos com menor envolvimento e a idade 50 ou mais anos com menos realização profissional.

Tabela 9: Relação entre as Dimensões de Motivação e as Habilitações Literárias

		N	M	DP	F (ANOVA)	p	T2 Tamhane
Dimensão 1. Satisfação	Ensino Básico	21	3.56	0.58	F3,200= 0.602	0.614	
	Ensino Secundário	96	3.56	0.55			
	Licenciatura	50	3.56	0.59			
	Mestrado/ Doutoramento	37	3.69	0.38			
Dimensão 2. Envolvimento	Ensino Básico	21	3.06	0.85	F3,200= 4.443	** 0.005	Sec < Bás, Lic, Mest/Dout
	Ensino Secundário	96	3.05	0.83			
	Licenciatura	50	3.40	0.81			
	Mestrado/ Doutoramento	37	3.52	0.62			
Dimensão 3. Realização Profissional	Ensino Básico	21	3.40	0.45	F3,200= 4.937	** 0.002	Bás < Sec, Lic, Mest/Dout
	Ensino Secundário	96	3.67	0.48			
	Licenciatura	50	3.80	0.49			
	Mestrado/ Doutoramento	37	3.85	0.41			
Dimensão 4. Desempenho	Ensino Básico	21	3.99	0.41	F3,200= 0.303	0.823	
	Ensino Secundário	96	4.06	0.45			
	Licenciatura	50	4.04	0.40			
	Mestrado/ Doutoramento	37	4.09	0.27			

*** p < 0.001 ** p < 0,01 * p < 0.05

A tabela 9 descreve os resultados obtidos através da análise de variância ANOVA com o intuito de compreender se o nível de habilitação influencia nas diversas dimensões da motivação.

Analisando a dimensão satisfação verificamos que os resultados da ANOVA não demonstram diferenças estatisticamente significativas nos diversos níveis, tendo sido obtido $F(3,200) = 0.602$, $p = 0.614$. Esta dimensão demonstrou ser estável independentemente do nível de escolaridade. Observando a dimensão envolvimento, verificamos que os resultados nos indicam diferenças estatisticamente significativas pois $F(3,200) = 4.443$ e $p = 0.005$. O teste T2 Tamhane transmite-nos que os inquiridos com ensino secundário apresentam níveis significativamente mais baixos de envolvimento comparativamente aos do ensino básico, licenciatura ou mestrado/doutoramento. A dimensão realização profissional atingiu diferenças altamente significativas com valor $F(3,200) = 4.937$ e $p = 0.002$. Analisando o teste T2 tamhane verificamos que o ensino básico apresentou níveis de realização profissional significativamente inferiores comparativamente com os demais grupos, ensino secundário, licenciatura e

mestrado/doutoramento. A dimensão desempenho não indica diferenças significativas entre os níveis de habilitações literárias devido a termos obtido $F(3,200) = 0.303$ e $p = 0.823$. O desempenho demonstrou-se constante entre os níveis, tal como aconteceu com a dimensão satisfação, não sendo influenciado de modo relevante estatisticamente pelas habilitações literárias.

Os resultados que obtivemos transmitem-nos que o nível de habilitações literárias influencia duas das quatro dimensões em investigação, como a dimensão envolvimento e realização profissional. Estes dados revelam que a motivação tem tendência a aumentar com o grau de escolaridade, principalmente no que concerne à realização profissional.

Tabela 10: Relação entre as Dimensões de Motivação e os Anos de Admissão

		N	M	DP	F (ANOVA)	p	T2 Tamhane
Dimensão 1. Satisfação	0 a 2	93	3.73	0.51	F3,201= 5.312	** 0.002	3a5 < 6a11, +11, 0a2
	3 a 5	39	3.35	0.52			
	6 a 11	26	3.49	0.57			
	+ de 11	47	3.54	0.51			
Dimensão 2. Envolvimento	0 a 2	93	3.48	0.84	F3,201= 6.762	*** <0.001	3a5 < +11, 6a11, 0a2
	3 a 5	39	2.91	0.81			
	6 a 11	26	3.17	0.61			
	+ de 11	47	2.99	0.70			
Dimensão 3. Realização Profissional	0 a 2	93	3.84	0.52	F3,201= 8.100	*** <0.001	+11 < 3a5, 6a11, 0a2
	3 a 5	39	3.65	0.41			
	6 a 11	26	3.75	0.39			
	+ de 11	47	3.44	0.41			
Dimensão 4. Desempenho	0 a 2	93	4.08	0.44	F3,201= 0.704	0.550	
	3 a 5	39	4.04	0.34			
	6 a 11	26	4.07	0.35			
	+ de 11	47	3.98	0.41			

*** p < 0.001 ** p < 0,01 * p < 0.05

Na tabela 10 obtivemos resultados com o objetivo de compreender a influência dos anos de admissão na empresa em cada dimensão da motivação, tendo sido novamente realizada uma análise de variância recorrendo ao teste ANOVA. Os resultados evidenciam diferenças estatisticamente significativas em três dimensões, sendo elas: satisfação, envolvimento e realização profissional.

Na dimensão satisfação verificamos diferenças significativas entres os grupos, com um valor $F(3,201) = 5.312$ e um $p = 0.002$. O teste T2 tamhane demonstrou que os colaboradores com anos de admissão de 3 a 5 anos apresentam níveis significativamente inferiores de satisfação em relação aos outros grupos (0 a 2 anos, 6 a 11 anos e mais de

11 anos). Na dimensão envolvimento analisamos um valor de $F(3,201) = 6.762$ e $p < 0.001$, revelando diferenças estatisticamente significativas. O grupo com anos de admissão de 3 a 5 anos destacou-se novamente pela negativa, tendo obtido os resultados mais baixos no envolvimento em comparação com os demais. Relativamente à dimensão realização profissional, obtivemos um valor de $F(3,201) = 8.100$ e $p < 0.001$, evidenciando novamente diferenças estatisticamente significativas. Nesta dimensão, os inquiridos com mais de 11 anos de admissão na organização apresentam níveis significativamente mais baixos de realização profissional do que os restantes grupos de admissão sendo de menor tempo de permanência na organização. Por fim, a dimensão desempenho não indica diferenças significativas entres os grupos com um $F(3,201) = 0.704$ e um $p = 0.550$. Estes resultados transmitem-nos que independentemente dos anos de admissão, o desempenho encontra-se estável entre os colaboradores.

Os dados que obtivemos sugerem que os anos de admissão na organização influência as várias dimensões da motivação. Nas dimensões de satisfação e envolvimento destacam-se os inquiridos com anos de admissão entre 3 a 5 anos revelando níveis inferiores em ambas, enquanto que os colaboradores com mais de 11 anos de admissão se sentem com menor realização profissional.

Analisar o que motiva os colaboradores nas funções

Tabela 11: Estatísticas Descritivas para as Dimensões da Motivação

	N	Mín	Máx	M	DP
Dimensão 1. Satisfação	205	2,14	4,86	3,56	,50
Dimensão 2. Envolvimento	205	1,00	4,75	3,21	,65
Dimensão 3. Realização Profissional	205	2,44	5,00	3,70	,48
Dimensão 4. Desempenho	205	2,50	4,75	3,85	,38

Na tabela 11 analisamos a estatística descritiva para as dimensões da motivação, verificando que todos os valores calculados para as médias das 4 dimensões estão acima do ponto intermédio da escala de medida, sendo percecionados como valores positivos. No entanto, a dimensão que mais se destaca é a do desempenho com uma média de 3,85, contrariamente à dimensão envolvimento que apresenta a média menor com um valor de 3,21.

Compreender o Impacto da Cultura Organizacional no Desempenho dos Colaboradores

Para responder ao terceiro objetivo específico “Compreender o impacto da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores”, recorremos à análise de regressão linear que permitiu avaliar o impacto que as dimensões da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores. Consideramos como variável dependente a dimensão desempenho e como variáveis independentes as dimensões da cultura organizacional.

Os valores apresentados na tabela 12, apresentam-nos a “Dimensão 4 – Organização do trabalho” com destaque relativamente a um efeito estatisticamente significativo sobre o desempenho, como podemos analisar o valor $\beta = 0,251$ e $p = 0,011$. Estes valores sugerem-nos que uma melhor estruturação e gestão do trabalho faz com que haja um melhor desempenho. No entanto, as outras dimensões não apresentam valores estatisticamente significativos.

O valor do coeficiente de determinação dá-nos uma percentagem de 4,7% da variância do desempenho dos colaboradores ($R^2 = 0,047$).

Tabela 12: Regressão Linear entre a Dimensão Desempenho e as Dimensões da Cultura Organizacional

Variável independente	B	Erro Padrão	BETA	t	p
(Constante)	3,648	,194		18,818	<0,001
Dimensão 1. Comunicação Interna	-,036	,083	-,059	-,437	0,663
Dimensão 2. Cooperação/Espirito de Entreeajuda	-,014	,066	-,023	-,219	0,827
Dimensão 3. Condições de Trabalho	-,050	,071	-,084	-,707	0,481
Dimensão 4. Organização do Trabalho	,156	,061	,251	2,554*	0,011
Dimensão 5. Cultura Organizacional	,085	,081	,140	1,042	,299
Dimensão 6. Condições Salariais	-,033	,043	-,079	-,755	,451

5.2 – Discussão de Resultados

Neste ponto vamos discutir e interpretar os resultados obtidos no estudo, relacionando com o enquadramento teórico. O objetivo geral consistiu em analisar o impacto da cultura organizacional na motivação dos colaboradores, pretendendo compreender de que forma as diferentes dimensões, da motivação como da cultura

organizacional, influenciam os níveis de satisfação, envolvimento, realização profissional e desempenho dos colaboradores.

A análise estatística permitiu observar diferenças revelantes entre os grupos, bem como identificar a dimensão da cultura organizacional que mais influencia o desempenho.

Começamos por discutir os resultados obtidos para o primeiro objetivo específico: identificar os principais fatores que motivam os colaboradores no seu trabalho.

Os resultados da análise do teste t demonstraram que as dimensões satisfação e envolvimento não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os colaboradores do sexo feminino e masculino, o que sugere uma percepção relativamente homogénea entre ambos os sexos. No entanto, nas dimensões realização profissional e desempenho observamos médias mais elevadas para o sexo masculino. Estes resultados transmitem-nos que os homens percebem um maior sentimento de realização profissional e de desempenho, podendo estes valores estarem relacionados com fatores estruturais ou culturais dentro da organização, como diferenças na progressão da carreira, reconhecimento profissional ou distribuição de responsabilidades. Para Robbins e Judge (2019), a motivação é influenciada por percepções de equidade e oportunidades de crescimento, sendo possível que diferenças no acesso a estas oportunidades expliquem as variações verificadas. O autor Herzberg (1959) defende que o reconhecimento e a realização constituem fatores motivacionais intrínsecos diretamente associados à satisfação e ao desempenho. Neste sentido, a maior percepção de realização nos colaboradores do sexo masculino poderá refletir um maior alinhamento entre as suas expectativas e as recompensas simbólicas oferecidas pela organização.

A análise ANOVA relativa aos fatores que motivam os colaboradores nas suas funções revelou-nos diferenças estatísticas significativas nas dimensões satisfação, envolvimento e realização profissional, sendo que a equipa de apoio à produção foi a que apresentou resultados menores em todas as dimensões. Estes resultados levam-nos a concluir que o tipo de função exercida influencia significativamente a motivação. As funções que implicam maior autonomia, reconhecimento e responsabilidade, como é o caso de cargos de chefia ou administrativos, geram níveis mais elevados de motivação, satisfação e realização profissional. Para o autor Schein (2017) esta evidência é sustentada devido aos padrões culturais de valorização e reconhecimento dentro da organização, moldando assim o comportamento dos colaboradores e a sua motivação. As culturas

organizacionais que promovem a participação e o sentimento de pertença tendem a estimular maior envolvimento e desempenho dos colaboradores (Denison, 2000). Os resultados obtidos evidenciam a importância de a organização promover uma cultura de valorização transversal, mitigando possíveis desigualdades entre funções.

Relativamente à variável idade foram verificadas diferenças significativas nas dimensões envolvimento e realização profissional. Os colaboradores com idades compreendidas entre 40 e 49 anos apresentaram níveis mais baixos de envolvimento, enquanto os colaboradores com 50 ou mais anos manifestaram menor realização profissional. Estes resultados podem estar associados ao ciclo de vida profissional. A motivação tende a variar ao longo da carreira, diminuindo em fases em que o colaborador sente menor perspectiva de crescimento ou reconhecimento (Chiavenato, 2020). O autor Herzberg (1959) refere que a percepção de autorrealização depende da possibilidade de desenvolvimento contínuo, o que pode explicar os níveis inferiores de realização entre os colaboradores mais antigos.

Nas habilitações literárias também verificamos diferenças significativas nas dimensões envolvimento e realização profissional. Os colaboradores com níveis de habilitações literárias mais elevadas, como licenciatura e mestrado/doutoramento, apresentaram médias superiores em ambas as dimensões, enquanto os de ensino básico demonstraram níveis mais baixos. Estes resultados indicam-nos que a formação académica influencia positivamente a motivação, possivelmente pela maior identificação dos colaboradores qualificados com os valores organizacionais. Para Robbins e Judge (2019) o nível de instrução tende a estar associado a expectativas profissionais mais elevadas e a uma maior valorização da autonomia e do reconhecimento, fatores intrinsecamente motivadores.

Os anos de admissão transpareceram diferenças significativas nas dimensões satisfação, envolvimento e realização profissional. Os colaboradores com anos de admissão entre 3 a 5 anos revelaram menores níveis de satisfação e envolvimento, enquanto que os que têm mais de 11 anos de admissão revelaram menor realização profissional. Analisando estes dados podemos afirmar que corroboram os estudos de Denison (2000) que mencionam que a motivação tende a ser mais elevada nas fases iniciais da carreira profissional, decrescendo com o tempo se a organização não oferecer oportunidades de crescimento e reconhecimento. Este padrão sugere a importância de

estratégias de gestão de carreira e desenvolvimento organizacional que sustentem o entusiasmo e o compromisso dos colaboradores ao longo do tempo.

Passando para o segundo objetivo específico, analisar o que motiva os colaboradores nas funções, podemos mencionar que todas as dimensões da motivação apresentaram médias superiores ao ponto médio da escala, obtendo percepções positivas. A dimensão desempenho destacou-se com a média mais elevada e a dimensão envolvimento com a mais baixa. Estes resultados demonstram-nos que, embora os colaboradores percecionem bom desempenho individual, existe espaço para reforçar o sentimento de pertença e participação. O envolvimento está diretamente ligado à força da cultura e à clareza dos valores organizacionais partilhados (Deal & Kennedy, 2000). Neste sentido, promover práticas de comunicação interna e reconhecimento poderá contribuir para um aumento do envolvimento coletivo.

Terminando com a discussão de resultados do terceiro objetivo específico, compreender o impacto a cultura organizacional no desempenho dos colaboradores, recorreremos à análise de regressão linear com o intuito de avaliarmos que dimensões têm impacto no desempenho. Verificamos que a dimensão organização do trabalho apresentou um efeito estatisticamente significativo, justificando 4,7% da variância no desempenho. Os resultados obtidos indicam que uma cultura que promove estruturação, clareza de papéis e eficiência organizacional tende a fomentar o desempenho dos colaboradores. Para Schein (2017) as culturas organizacionais que definem claramente expectativas e responsabilidades estimulam comportamentos produtivos e alinhados com os objetivos organizacionais. Apesar de as restantes dimensões não apresentarem valores estatisticamente significativos, o coeficiente de determinação propõe que outros fatores individuais e contextuais também podem influenciar o desempenho. Esta constatação vai ao encontro da teoria de Maslow (1954), segundo a qual a motivação e o desempenho resultam da interação entre fatores pessoais e ambientais.

Concluimos que a cultura organizacional influencia a motivação e desempenho dos colaboradores, ainda que de forma diferenciada entre os grupos. Elementos organizacionais como a organização do trabalho, a função desempenhada, o nível de escolaridade e os anos de admissão mostraram-se particularmente determinantes. Estes resultados reforçam a importância de políticas organizacionais que valorizem a igualdade, o desenvolvimento e o reconhecimento, de forma a consolidar uma cultura organizacional

forte e motivadora. A cultura constitui um fator estratégico de diferenciação, devendo ser trabalhada para promover a motivação, o desempenho e bem-estar no ambiente de trabalho.

Considerações Finais, Limitações e Sugestões Futuras da Investigação

Considerações Finais

A presente dissertação teve como objetivo principal compreender o impacto da cultura organizacional na motivação dos colaboradores, considerando várias dimensões da cultura organizacional e da motivação, e como é que estas influenciam os níveis de satisfação, envolvimento, realização profissional e desempenho organizacional. Aplicamos um questionário na organização com o intuito de recolher dados estatísticos que fossem possíveis de analisar, onde identificámos relações significativas entre as variáveis individuais, profissionais e culturais, sobressaindo o papel determinante da cultura organizacional na promoção da motivação e desempenho dos colaboradores.

Os resultados obtidos permitem concluir que a cultura organizacional exerce uma influência relevante na maneira como os colaboradores percecionam o seu trabalho e se envolvem com a organização. As dimensões como a organização do trabalho, o tipo de função que desempenham, o grau de habilitações literárias e os anos de admissão apresentam um impacto significativo nas dimensões da motivação. Uma cultura que valoriza os procedimentos e a clareza dos objetivos organizacionais potenciam o desempenho dos colaboradores e do grupo.

As diferenças observadas entre alguns grupos (como género, idade, nível de escolaridade e função desempenhada), indicam-nos que a motivação não é uniforme dentro da organização, sendo influenciada por fatores estruturais e culturais.

Os resultados alcançados confirmam que a cultura organizacional atua como um sistema de partilhas, capaz de orientar comportamentos e de influenciar atitudes, expectativas e níveis de motivação. A presença de uma cultura organizacional baseada em valores de confiança, comunicação, reconhecimento e desenvolvimento contínuo é essencial para fortalecer o compromisso dos colaboradores e para a melhoria do seu desempenho.

Este estudo reforça a ideia de desenvolver políticas e práticas de gestão baseadas na igualdade e valorização dos colaboradores, pois investindo nestas práticas estamos a investir na organização e na sua competitividade a longo prazo.

Por fim, concluímos que a cultura organizacional representa um fator central e estratégico na gestão de pessoas, influenciando de forma significativa a motivação, envolvimento, satisfação e desempenho dos colaboradores. É importante as organizações

valorizarem mais o capital humano e promover o desenvolvimento dos seus colaboradores, conseguindo obter sucesso e estabilidade nas organizações.

Limitações e Sugestões Futuras

No decorrer da investigação foram sentidas algumas limitações que devemos ter em consideração. Em primeiro lugar, quando foi implementado o questionário na organização, foi sentida alguma resistência por parte de alguns colaboradores e que não quiserem entrar na investigação. Ainda assim, conseguimos atingir um número razoável para prosseguir. Em segundo lugar, esta investigação foi realizada em apenas uma organização, o que limita a generalização dos resultados, sendo as conclusões referentes à empresa em estudo.

Como sugestões futuras, recomendamos replicar o estudo em diferentes empresas e áreas industriais, permitindo comparar outras culturas organizacionais e analisar se o impacto na motivação dos colaboradores é semelhante ao da investigação. Também poderia ser realizada uma metodologia mista, acrescentando à aplicação do questionário, a realização de entrevistas para explorarmos para além das respostas fechadas ao questionário, conseguindo compreender dinâmicas culturais subjacentes.

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

- Abbas, W. & Asgar, I. (2010). *The role of leadership in organisational change: Relating the successful organisational change to visionary and innovative leadership*. (Masters Thesis). University of Gavle.
- Aguilar Huaroto, J. N. & Chancafe Sánchez, A. G. (2021). *Cultura organizacional em el desempeño de las empresas. Revisión sistemática y Metaanálisis*. (Dissertação de Mestrado, Universidade César Vallejo).
- Ahmed, S. M., Hasan, I., & Ahmed, S. U. (2014). *Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations*.
- Almeida, M. F. I., Vitoriano, M. C. C. P., & Moraes, C. R. B. (2021). *Impactos da cultura organizacional no mapeamento de processos: construindo a gestão do conhecimento*.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. (2° ed.). New York, NY, USA.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*.
- Arifin, M. (2015). A influência da competência, motivação e cultura organizacional na satisfação e desempenho profissional dos professores do ensino secundário. *Estudos Internacionais de Educação*, (8), 38–45.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Acad Manag Rev.*, (14)1,20–39.
- Bahsri, N.B. & Zakaria, A. B. (2023). Systematic literature review on the job satisfaction of employees in the logistics industry. *Int. J. Ind.Manag.* (17), 1–6.
- Baieșu, M. (2024). Motivation – a factor to increase employees’ performance. Scientific Collection «InterConf», (204), 43–51.

- Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*,(1)1, 1-11.
- Bansal, P. (2003). From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organ. Sci.* (14), 510–527.
- Bashayreh, A. M. (2019). Organizational culture and organizational performance. In Human performance technology: Concepts, methodologies, tools, and applications, *IGI Global*, 1378–1393.
- Bilhim, J. A. F. (2005). *Teoria organizacional - estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bradatanu, D. (2011). Identifying motivational factors within a multinational company. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, (4)7.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. (Revised Edition). London, UK: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (14 ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos novos tempos*, (6 ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando com as pessoas. Transformando o executivo em excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: ELSEVIER EDITORA Ltda

- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional, A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho*. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, (43)8, 724-735.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac.
- Cohen, A. R., & Fink, S. L. (2003). *Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Casos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cohen, L., & Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education*. (7^o ed). Routledge.
- Cuche, D. (1999). *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: EDUSC,
- Cunha, M.P, Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (7^o ed.) Lisboa: Editora RH.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Acad Manag Rev.*(21)3, 619–54.

- Denison, D. R. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?* In *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 347–372). Sage.
- Dess, G.G., Davis, P. S., & Porter's. (1984). Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Acad. Manag. J.* (27), 467–488.
- Dias, R. (2007). *Cultura Organizacional*. Campinas: Editora Alínea.
- Dolot, A. (2015). Źródła demotywacji pracowników w świetle badań empirycznych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (229), 21-34.
- Ekonomi, J. P., Solihin, D., & Qurbani, D. (2021). Determinants of Job Satisfaction and Its Implications for the Lecturers Performance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis*, (9)2, 163–178.
- Faeth, M. A. (2010.) Power, authority and influence: A comparative study of the behavioural influence tactics used by lay and ordained in the Episcopal Church. *Doctoral Philosophy. Virginia*.
- Fernandes, A. C. (1998). *Conhecimento e Aprendizagem Organizacional em Perspectiva*. Seminário Business in the knowledge era: novos modelos de negócios na sociedade do conhecimento, Rio de Janeiro.
- Flop, R., & Lilley, S. (2009). Understanding the importance of organizational culture in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 123-139.
- Fonseca, F. (2019). *A motivação dos líderes para a performance da empresa*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Forehand, G.A., & Von Haller, G. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychol. Bull.*, (62), 361–382.

- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: A study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*,(30)7.
- Frost, P. J. et al. (orgs). (1991). Reframing Organizational Culture. *London: Sage Publications*.
- Gary, J. (1996). Theories of work motivation, leadership, organisational behaviour: Understanding and managing life at work. *Concordia University Harper Collins College Publishers*.
- Gil, A. C. (2014) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Giraldo-Builes, J. Yepes, R., Rojas, I., & Briñez-DE León, J. C. (2022). Computational Clustering applied to mental models for understanding the Valley of Death in innovation processes. *Journal of Open Innovation: Techonology, Market, and Complexity*, (8)3.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The impact of organizational culture on job satisfaction, employees commitment and turn over intention. *Advances in Economics and Business*, (6)2, 215-222.
- Hall, D. T., & Khalil, E. (1968). “An examination of Maslow’s need hierarchy in a organizational setting”, *Organizational Behavior and Human Performance*, (3), 12-35.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta analytic test of organizational culture’s association with elements of an organization’s system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832.
- Henne, D. & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *Internacional Journal of Psychology*, (20), 221-240
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. London, England: McGraw-Hill.

- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, (67)8, 1609-1621.
- Hora, H. R. M., Monteiro, G. T. R., & Arica, J. (2010). *Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach*. (v.11). Produto & Produção.
- Huaman Boy, J. Y., & Nunura Leon, J. S. (2022). *Consecuencias de la cultura organizacional em colaboradores: Uma revisão sistemática* (Dissertação de Mestrado, Universidade César Vallejo).
- Issa, R. R. A., & Haddad, J. (2008). Perceptions of the impacts of organizational culture and information technology on knowledge sharing in construction. *Construction Innovation*, (8)3, 182–201.
- Ivancevich, J. M. (1969), Perceived need satisfactions of domestic versus overseas managers, *Journal of Applied Psychology*, (54), 274-278.
- Jamal, A. Z., & Siddiqi, K. A. J. (2024). Organizational Culture and Its Effect on Employee Motivation. *Journal for Research in Applied Sciences* (3)3, 249-252.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko C-HE, McNeil, P. K., Minton, M. K., & Wright, M. A. (2008). Organizational and psychological climate: a review of theory and research. *Eur J Work Organ Psychol*. (17)1,5–32.
- Jaska, E., & Włodarczyk, K. (2009). Rola kontroli wśród pozapłacowych czynników systemów motywacyjnych w grupie przedstawicieli handlowych. *Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G*, (96)4, 68-76.
- José, D. E. S. (2025). *Cultura organizacional e desempenho percebido: mediação da percepção de suporte organizacional e moderação da motivação*. (Dissertação de Mestrado).Universidade Europeia.
- José, D., Palma-Moreira, A., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation. *Administrative Sciences*,(15),2-35

- Kanuto, A. E. (2024). The Influence of Organizational Culture on Employee Motivation and Performance: Implications for HR Policy. *International Journal of Science and Business*, (36)1,36-50.
- Kark, R. & Diji, D.V. (2007). Motivation to lead, Motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, (32)2, 500-52.
- Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E. (1985). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. Subsequent Edition; McGraw-Hill College: New York, NY, USA, p. 720.
- Knap-Stefaniuk, A., Karna, W., & Ambrozová, E. (2018). *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*. *Kwartalnik*
- Kopelman, R., Prottas, D., & Davis, A. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*. (20)2, 255-271.
- Kopertyńska, M. W. (2002). *Zarządzanie kadrami*. Legnica: Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy – *Wspólnota Akademicka*.
- Kozioł, L. (2018) *Przedmiot i zakres zarządzania zasobami ludzkimi*. Em: Stabryła A (ed) *Podstawy organizacji zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*. *Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Cracovia*
- Leśniewski, M.A., & Berny, J. (2011). Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedl-cach, Administracja i Zarządzanie*, (90), 97-109.
- Line, M. B. (1992). How to demotivate staff: a brief guide. *Library Management*, (1)13, 4-7.
- Locke, E. A. (1975), Personnel attitudes and motivation, *Annual Review of Psychology*,(26)1, pp. 457-480.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403.
- Lopes, A. (2010). A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, (17), 3-26.
- Lussier, A. (2010). *Effective Leadership*. (5 ed). Cengage learning. South Western.
- Madu, B. C. (2012). Organizational culture as driver of competitive advantage. *Jabe(5)*, 1-9.
- Martinez, M. e Paraguay, A., (2003). *Satisfação e saúde no trabalho – aspetos conceituais e metodológicos*
- Marqueze, E. (2005). Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho de docentes de uma instituição de ensino superior. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (8º ed). Editora Atlas.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Croanbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural Change: Na Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, (24), 623-647.
- Moorman, J., & Grau, C. (2017). Impact of Organizational Culture on Business Process Performance: An Investigation in the Financial Services Industry. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*,(68).
- Moura, F. (2012). *Comunicação interna como factor de motivação. Estudo de caso TACV*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Cabo Verde ENG – Escola de Negócios e Governação.
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The Role of Leadership in Employee. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, (5)3.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Knowledge-Creating Company*. (1 ed). *Oxford University Press: Oxford, UK*.
- Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,(9), 1188-1193.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American journal of business and management*,(1)4, 202-207.
- Oliveira, C. (2021). *Os Recursos Humanos e o Turismo: Um estudo de percepção dos residentes nos Açores* (Dissertação de mestrado). Repositório da Universidade dos Açores.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academi. Manag. J.*,(34), 487–516.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, (94), 313–319.
- Paiis, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Panait, C., A., (2020). "Study of Employee Motivation in Organizations," *Global Economic Observer*, "Nicolae Titulescu" *University of Bucharest, Faculty of Economic Sciences, Institute for World Economy of the Romanian Academy*, (8)1, 114-119.
- Pereira, M., Cardoso, A., & D'Orey, F. (2016). The Importance of Individual motivations in Organizational Performance – A Quantitative Study. *Revista Internacional de Estudos e Pesquisas Gerenciais*, (12)4, 1-10.
- Pham Van, K., Tran Thi Thu, H., Trang Pham, T., Nguyen, K.H., & Thao Vu, P. (2023). Application of Low-Carbon Measures in Logistics Service Providers in Vietnam:

A Comparative Study between Domestic and Foreign-Invested Companies. *Sustainability* (15).

Porter, L. W. (1963), Job Attitudes in Management: IV. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of size of company, *Journal of Applied Psychology*, 47 (December), pp. 386-397.

Pujiono, B. S. (2020). The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance-Inter-employee trust as Moderating Variable. *International Journal of Public Leadership*, (16)3, 319-335.

Putra, D. M., & Nasution. (2024). The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, (36)1.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). Um modelo espacial de critérios de eficácia: rumo a uma abordagem de valores concorrentes para a análise organizacional. *Ciência da Gestão*, 29(3), 363–377.

Ribeiro, O. (2006). *Cultura Organizacional*. Millenium.

Ritchie, M. (2000). Organizational culture: An examination of its effect on the initialization process and member performance. *Southern Business Review*, 25(2), 1-16.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. (8º ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Person Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional*. (11º ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18 ed.). Harlow: Pearson Education.

Roslon, J. (2020). Motivators and desmotivators for employees. *Olsztyn economic journal*,(15)4, 327-338.

- Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, (20)2, 199–214.
- Ryan, R. M., & Deci, E.L. (2000). Teoria da autodeterminação e a facilitação da motivação intrínseca, desenvolvimento social e bem-estar. *Am. Psychol.* (55), 68–78.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*, Paris: Presses de la Fondation des Sciences Politiques
- Samovar, L. A., & Porter, R.E. (1997). *Intercultural Communication: A Reader*. (8 ed). Wadsworth Publishing Company: Belmont, CA, USA, p. 467.
- Sansone, C. and Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation— The Search for Optimal Motivation and Performance*, Academic Press, San Diego, C.A
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*.
- Santos, N. M. B. F. (2021). *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Saint Paul, Editora.
- Schein, E. H. (1985). *Cultura Organizacional e Liderança*. Jossey-Bass, São Francisco.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo, Atlas.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2), Wiley.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5 ed). Hoboken, NJ: Wiley.
- Schein, E.H. (2024). *Organizational Culture and Leadership*, (3 ed.), Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, (64), 361–388.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, (102)3, 468.

- Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021). Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias*, (28), 1628–1809.
- Soares, A. (2015). *Motivação e Satisfação dos colaboradores estudo do caso: sociedade aboverdeana de tabacos, SA*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Sousa, B. (2012). *Fatores que influenciam a produtividade dos trabalhadores*
- Spector, P. (2003). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Spitzer, D.R. (1995). The seven deadly demotivators. *Management Review*, (84)11, 56-60.
- Sri, W., Wisnu, U., Joko, S., & Mugi, H. (2020). Organizational Culture as Mediator on the Effect of Knowledge Creation On University Performance. *Talent Development & Excellence*, (12)3, 3339-3359.
- Stachowska, S., & Czaplicka-Kozłowska, I.Z. (2017). Motivating employees of the public organization: case study of the higher education institution. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, (39)1, 100-111.
- Stelmach, F. (2005). *Ciemne strony kierowania*. Placet, Warszawa.
- Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *J. Appl. Behav. Sci.* 49, 333–360.
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality*, 80, 217-222.
- Sugiarti, E., Finatariani, E., & Rahman, Y. T. (2021). Earning Cultural Values as A Strategic Step to Improve Employee Performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, (4)1, 221-230.
- Tărăbîc, M., & Nagy, C., M. (2019). Motivation and job satisfaction of employees. *Anale Seria Stiinte Economice. Timisoara*, 24, 152-158
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. (3º ed). Lisboa: Escolar Editora.

- Thokozani, S., & Maseko, B. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian J Bus Manag*, (7)1.
- Tindowen, D. J. (2020). Organisational Commitment and Job Satisfaction among Government Employees. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*,(10)13.
- Torres, L.L. (1997). *Cultura organizacional escolar: representações dos professores numa escola portuguesa*. Oeiras: Celta Editora.
- Torres, L. L., & Palhares, J. A. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (83).
- Torres, L.L. (2001). A cultura organizacional na (re)conceptualização da formação em contextos organizacionais. *Cadernos de Ciências Sociais*, (21)22, 119-150.
- Tran, Q. H. (2020). The organisational culture of Vietnamese and Chinese corporations: do age and gender make a difference? *Public Organization Review*, (20)3, 549-562.
- Tudor, A. D., & Petre, A. G. (2021). The Performance Evaluation System and the Impact on Employee Motivation: Do Performance Appraisal Rewards Play a Role in Motivating and Engaging Employees?, *Review of International Comparative Management* (22),5, 721-728.
- Uddin, M. J., Luva, R.H., & Hossian, S. M. M. (2012). Impacto da cultura organizacional no desempenho e na produtividade dos funcionários: um estudo de caso do setor de telecomunicações em Bangladesh. *Revista Internacional de Negócios e Gestão* (8), 1833-8119.
- Van Ments, L., & Treur, J. (2021b). Modeling cooperative and competitive metaphors in joint decision making. *Cogn. Syst. Res.*, 69, 67–82.
- Vergara, S. C. (2016). *Gestão de pessoas*. (16 ed). São Paulo.
- Yadav, N., & Sharma, S. (2024). The Role of leadership styles in organizational performance and employee motivation. *Journal of Research Administration*, (6)2.

Yeh, H., & Chien, S. (2012). O efeito mediador do compromisso organizacional no tipo de liderança e no desempenho profissional. *HRAL*, (8),50-59.

Anexos

Anexo 1 – Autorização do autor à utilização da sua escala



Raquel Barboza

Autorização para utilização de questionário na dissertação
Para: barbara_10campos@hotmail.com

9 de setembro de 20

Boa tarde Dr.^a Bárbara,

Antes de mais espero que se encontre bem!

Sou a Raquel Barboza, aluna de segundo ano da universidade católica portuguesa, e encontro-me a redigir a minha dissertação na área de cultura organizacional e o impacto que a mesma tem na motivação dos colaboradores nas organizações. Assim, serve o presente email para solicitar a sua autorização à utilização do questionário que aplicou na sua dissertação. No meu caso não será para ser aplicado a uma corporação de bombeiros mas sim a uma entidade patronal.

Acha que posso mencioná-la no meu estudo e utilizar o seu questionário?

Grata pela sua atenção!

Cumprimentos,

Raquel Barboza



Bárbara Campos

RE: Autorização para utilização de questionário na dissertação
Para: Raquel Barboza

9 de setembro de 20

Boa tarde Dr.^a Raquel.

Espero que se encontre bem.

Fico muito feliz pelo seu e-mail.

Esteja à vontade para utilizar o questionário que utilizei no meu estudo. Espero que seja um bom complemento para o seu estudo.

Se precisar de informação adicional não hesite em contactar.

Melhores cumprimentos, Bárbara Campos.

Anexo 2 – Questionário aplicado

O impacto da cultura organizacional na motivação dos colaboradores

Este questionário tem como intuito recolher respostas dos colaboradores para a realização de uma investigação sobre a cultura organizacional e motivação dos colaboradores. Esta investigação desenvolve-se na Universidade Católica Portuguesa de Viseu, no âmbito do mestrado em Gestão Aplicada.

O questionário é anónimo e todos os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade. Os resultados obtidos serão utilizados para fins da investigação e para discussão de dados na dissertação.

Solicito assim a vossa importante colaboração no preenchimento do questionário, lembrando que as respostas são com base na opinião individual e experiência de cada um. Agradeço desde já a disponibilidade e colaboração em responder, pois sem a sua resposta não seria possível realizar esta investigação.

* Indica uma pergunta obrigatória

Parte I - Caracterização Sociodemográfica

1. 1 - Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 18 a 29
- Entre 30 a 39
- Entre 40 a 49
- Entre 50 a 55
- Superior a 55 anos

2. 2 - Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro

3. 3 - Qual a sua nacionalidade? *

4. 4 - Qual o seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra

5. 5 - Há quantos anos integra a organização? *

Marcar apenas uma oval.

- 0 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 8 anos
- 9 a 11 anos
- Mais de 11 anos

6. 6 - Qual a distância da organização da sua zona de residência? *

Marcar apenas uma oval.

- 0 a 1 km
- 2 a 10 km
- 11 a 20 km
- 21 a 30 km
- 31 a 40 km
- Mais de 40 km

7. 7 - Qual a função que desempenha? *

Marcar apenas uma oval.

- Administrativo
- Operador de produção
- Chefia
- Equipa de apoio à produção

Parte II - Motivação no Trabalho

(Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006)

A parte II engloba questões relativas à motivação de cada colaborador na organização. A escala é apresentada com base em 5 opções, devendo escolher a opção que corresponde à sua percepção.

Sendo elas:

1. Discordo Totalmente;
2. Discordo;
3. Não concordo/Nem discordo;
4. Concordo;
5. Concordo Totalmente;

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1 - Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Sinto-me realizado/a com as funções que desempenho na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Sinto-me satisfeito/a com a minha remuneração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Considero que as avaliações periódicas me motivam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Gostaria de ser avaliado/a no meu desempenho periodicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 - Gosto de ser avaliado/a no desempenho das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 - Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 - Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 - Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 - Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 - Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 - Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 - Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 - Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 - Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 - Sinto-me motivado/a quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 - Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23 - Considero o meu trabalho monótono.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24 - Sinto-me envolvido/a emocionalmente com a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 - Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 - Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27 - Identifico-me com a função que desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28 - Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29 - Indique uma sugestão para melhorar os níveis de motivação dos trabalhadores na instituição. *

Parte III - Cultura Organizacional

(Pimenta, El Aouar & Oliveira, 2012)

A parte III engloba questões relacionadas à cultura organizacional, sendo esta um conjunto de valores, crenças e ações. Com base na escala de respostas, deve selecionar a mais adequada na sua percepção.
Sendo a escala definida por:

1. Nunca;
2. Raramente;
3. Às vezes;
4. Frequentemente;
5. Muito Frequentemente;

10. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Nunca;	2. Raramente;	3. Às vezes;	4. Frequentemente;	5. Muito Frequentemente;
1 - Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Sou informado/a quando ocorrem mudanças na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Na organização existe a filosofia do trabalho em equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Sinto o apoio dos colegas e da direção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Posso expressar os meus pontos de vista sem medo de punições.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Na organização não existem "grupinhos".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Sinto-me seguro/a com as condições de trabalho oferecidas pela organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Sou encorajado/a pelos colegas a dar o melhor de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - Na organização, todos estão dispostos a partilhar informações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 - A organização preocupa-se com o processo de socialização dos novos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 - Sinto-me bem em trabalhar na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 - A liderança tolera os erros cometidos por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 - Sinto que a organização se preocupa com o futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 - Sei o que a organização espera do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 - Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 - Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 - Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 - Aqui na organização, a liderança pratica o que diz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 - As atividades que desempenho correspondem ao meu cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 - Sinto que a direção está sempre aberta a novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 - A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23 - O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24 - O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 - Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 - Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27 - Tenho tempo suficiente para que o meu trabalho seja realizado com qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28 - As formações realizadas na organização são adequadas e eficazes para a realização do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29 - Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30 - Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31 - Recebo informações e feedback da liderança sobre a qualidade do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32 - A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33 - Tenho um salário condizente com o mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34 - Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35 - Estou satisfeito/a com os benefícios oferecidos pela organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36 - Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37 - Estou satisfeito/a com meu salário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38 - Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39 - O meu salário é condizente com o meu esforço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40 - Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41 - Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42 - Tenho oportunidade de utilizar as minhas habilidades no exercício das minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43 - Consigo equilibrar o meu tempo entre trabalho, família e vida social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44 - Sou reconhecido/a pelo meu empenho em alcançar resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45 - Na organização existem formações que visam a minha capacitação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46 - Sinto-me incentivado/a e envolvido/a com o crescimento da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47 - Sinto que o meu progresso na empresa depende unicamente de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48 - Consigo realizar o meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

