



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E NÍVEIS
MOTIVACIONAIS EM BOMBEIROS**

Bárbara Alexandra Sierra Campos

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

Orientada por

Professora Doutora Ana Maria Galvão

Professora Doutora Eugénia Anes

Bragança, dezembro de 2022



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E NÍVEIS
MOTIVACIONAIS EM BOMBEIROS**

Bárbara Alexandra Sierra Campos

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

Orientada por
Professora Doutora Ana Maria Galvão
Professora Doutora Eugénia Anes

Bragança, dezembro de 2022.

Resumo

A Cultura Organizacional traduz um leque de ideias, valores e conceitos que definem uma organização e que constituem a sua ação administrativa e a sua relação com a sociedade.

A motivação dos colaboradores é um fator de primordial importância na melhoria da eficiência e produtividade organizacional e, considerando que colaboradores menos motivados são colaboradores menos produtivos, é relevante compreender e determinar os fatores que determinam a motivação do colaborador no trabalho.

A Cultura Organizacional e a motivação têm um grande impacto numa organização, dada a relação entre ambos. Se as crenças, valores e objetivos forem bem delineados na organização, os mesmos irão contribuir para uma motivação positiva, isto é, os colaboradores sentir-se-ão mais motivados e, conseqüentemente mais produtivos e eficazes no desempenho das suas atividades, contribuindo para um aumento do sucesso da empresa.

Este estudo objetivou avaliar a relação entre a cultura organizacional e a motivação em bombeiros.

Foi desenvolvido um estudo de natureza quantitativo, transversal, descritivo, correlacional e de natureza não probabilística.

Para a colheita de dados foi utilizado um questionário composto pela Escala de Clima Organizacional (Pimenta et al., 2012) e pela Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) (Ferreira et al., 2006), às quais foram associadas questões de caracterização.

Foi utilizada um sistema de amostragem por conveniência, da qual resultou uma amostra não probabilística, constituída por 410 bombeiros.

Foram observados todos os preceitos éticos de acordo com a Declaração de Helsínquia e Convenção de Oviedo. Foi solicitado o parecer ético à Comissão ética do IPB e foi solicitada a autorização para a utilização das escalas aos autores.

A amostra é majoritariamente constituída por elementos do sexo masculino, e conta com 57,7% dos mesmos. Posteriormente podemos dizer que a idade maioritária neste estudo, e com a percentagem de 43,9% é a faixa etária entre os 18 e os 29 anos. Dentro do estado civil o que foi realçado foi o de solteiro(a) com uma percentagem maioritária de 54,8%. O nível de escolaridade predominante foi o de ensino secundário com uma percentagem de 43,9%.

Por fim, os resultados demonstram que os bombeiros voluntários se encontram motivados com as suas condições laborais de atuação, e conclui-se que existe uma cultura organizacional geral equilibrada. Verifica-se também, que a cultura tem efetivamente impacto na motivação dos colaboradores. Estes dados corroboram as investigações consultadas na revisão de literatura.

Palavras-chave: Motivação, Cultura Organizacional, Bombeiros, Produtividade Organizacional.

Abstract

Organizational Culture translates a range of ideas, values and concepts that define an organization and that constitute its administrative action and its relationship with society.

The motivation of employees is a factor of paramount importance in improving efficiency and organizational productivity and, considering that less motivated employees are less productive employees, It is relevant to understand and determine the factors that determine employee motivation at work.

Organizational culture and motivation have a great impact on an organization, given the relationship between both. If the beliefs, values and objectives are well delineated in the organization, they will contribute to a positive motivation, that is, employees will feel more motivated and, consequently more productive and effective in performing their activities, contributing to an increase in the success of the company.

This study aimed to evaluate the relationship between organizational culture and motivation in firefighters.

A quantitative, cross-sectional, and descriptive, correlational-transversal study was developed.

For data collection, a questionnaire composed of the Organizational Climate Scale (Pimenta et al.,2012) and the Multi-Factorial Work Motivation Scale (Multi-Moti) (Ferreira et al.,2006) was used which were associated with questions of characterization.

A convenience sampling system was used, which resulted in a sample of 410 firefighters.

All ethical precepts were observed according to the Declaration of Helsinki and the Oviedo Convention. The ethical opinion was requested from the Ethics Committee of the IPB and permission was requested for the use of the scales to the authors.

The sample consists mostly of male elements and has 57.7% of them. Subsequently we can say that the majority age in this study, and with the percentage of 43.9% is the age group between 18 and 29 years. Within the marital status, what was highlighted was single (a) with a majority percentage of 54.8%. The predominant level of schooling was secondary education with a percentage of 43.9%.

Finally, the results show that volunteer firefighters are motivated by their working conditions, and it is concluded that there is a balanced general organizational culture. It is also verified that culture has an effective impact on employee motivation. These data corroborate the investigations consulted in the literature review.

Keywords: Motivation, Organizational Culture, Firefighters, Organizational Productivity.

Dedicatória

Para os meus pais e irmãos, pelo apoio incondicional em todas as horas.

Ao meu namorado, pela sua presença e apoio em todos os instantes e pela força e encorajamento permanentemente, não me deixando nunca desistir.

Às minhas amigas por nunca me deixarem ficar de cabeça baixa e por me levantarem quando era um dia mais difícil.

A todos eles dedico todo o meu trabalho e esforço.

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho jamais seria possível sem a colaboração de diversas pessoas. Gostaria de expressar desta forma toda a minha gratidão a todos aqueles que contribuíram para que este desejo se tornasse realidade.

Às minhas orientadoras, professora Doutora Ana Maria Nunes Galvão e professora Doutora Eugenia Anes, agradeço o apoio, disponibilidade, sabedoria, bem como a forma exigente e crítica das ideias apresentadas, que facilitaram o alcance dos objetivos propostos para esta dissertação.

Um agradecimento às Corporações de Bombeiros Voluntários de Avintes, Espinho, Póvoa de Lanhoso, Vila Verde, Estoril, Lisboa, Albufeira, Faial, Alfândega da Fé, Viana do Castelo, Loures e Beja, em especial à Corporação de Bombeiros de Póvoa de Lanhoso.

Por último, e possuindo consciência de que sozinha nada será possível, dirijo um agradecimento especial aos meus pais, irmãos e namorado, por serem modelos de coragem, incentivo, amizade e paciência demonstrados e total ajuda na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo. A eles dedico este trabalho!

Um abraço especial a todos!

Lista de Abreviaturas

AHBE- Bombeiros Voluntários de Estoril

AHBVA- Bombeiros Voluntários de Albufeira

AHBVF- Bombeiros Voluntários do Fail

AHBVPL- Bombeiro Voluntários de Póvoa de Lanhoso

AHBVVC- Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo

BVA- Bombeiros Voluntários de Avintes

BVAF- Bombeiros Voluntários de Alfândega de Fé

BVB- Bombeiros Voluntários de Beja

BVCE- Bombeiros Voluntários de Espinho

BVL- Bombeiros Voluntários de Lisboa

BVL- Bombeiros Voluntários de Loures

BVV- Bombeiros Voluntários de Vila Verde

CEV- Centro Europeu de Voluntariado

Índice Geral

Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Introdução.....	1
Parte 1. Enquadramento Teórico	3
1. Voluntariado nos bombeiros.....	3
2. Cultura Organizacional.....	5
2.1 Tipologias de Cultura Organizacional	9
2.2 Arquitetura da Cultura Organizacional	10
2.3 Efeitos da Cultura Organizacional.....	11
2.4 Relação entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional.....	12
3. Motivação e Ciclo do Comportamento Motivado	13
4. Teorias da Motivação	15
4.1 Teorias do Conteúdo.....	15
4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	15
4.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	16
4.1.3 Teoria X e Y	17
4.1.4 Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth).....	18
4.2 Teoria de McClelland	19
4.3 Teoria do Processo	19
4.3.1 Teoria da Expetativa de Vroom.....	19
4.3.2 Modelo de Porter e Lawler	19
4.3.3 Teoria da Equidade de Stacy Adams.....	20
4.4 Teoria de Reforço.....	20
4.4.1 Teoria de Reforço de Skinner	20
5. A relação entre Cultura Organizacional e a Motivação.....	21
Parte 2 - Estudo Empírico	23
6. Metodologia de Investigação.....	23
6.1 Objetivo de estudo e hipóteses.....	23
6.2 Tipo de Estudo	24

6.3 Variáveis.....	24
6.4 Instrumento de Recolha de Dados.....	25
6.5 População e Amostra.....	26
6.6 Procedimentos éticos.....	27
6.7 Tratamento e Análise de Dados.....	27
7. Apresentação, Análise de Resultados.....	27
7.1 Caracterização da Amostra.....	27
7.2 Cultura organizacional e motivação para o trabalho nos bombeiros.....	30
8. Discussão dos resultados.....	36
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	41
Referências Bibliográficas.....	44
Anexos.....	50

Índice de Figuras

Figura 1: Elementos culturais do modelo Iceberg.....	7
Figura 2: Ciclo do Comportamento Motivado.....	14

Índice de Tabelas

Tabela 1: Definições de Cultura Organizacional.....	9
Tabela 2: Natureza Estrutural Cultura Organizacional.	11
Tabela 3: Interações nas Organizações.	11
Tabela 4: Quadro síntese das Teorias da Motivação.	15
Tabela 5: Quadro síntese das Teorias da Motivação.	16
Tabela 6: Fatores Higiênicos.....	17
Tabela 7: Fatores Motivacionais.	17
Tabela 8 - Consistência interna das 11 dimensões em estudo.	25
Tabela 9 - Caracterização sociodemográfica da amostra.	28
Tabela 10 - Caracterização profissional da amostra.	28
Tabela 11 - Caracterização de saúde da amostra.....	29
Tabela 12 - Relação entre a cultura organizacional e a motivação: Correlações de Pearson.	30
Tabela 13 - Médias, Desvios Padrão, Mínimos, Máximos e Significância dos testes t-Student, para a Motivação no Trabalho por sexo.....	32
Tabela 14 - Resultados dos testes Tukey-Kramer para as dimensões da Cultura Organizacional com diferenças estatisticamente significativas entre pares de faixas etárias.....	35
Tabela 15 - Resultados dos testes Tukey-Kramer para as dimensões da Motivação no Trabalho com diferenças estatisticamente significativas entre pares.....	36
Tabela 16 - Resumo de tratamento dos dados.....	38

Introdução

Segundo Chu (2008), a Cultura Organizacional está relacionada com as crenças, valores, atitudes, comportamentos que transparecem na forma como as negociações são concretizadas. A Cultura é a forma de orientação de como se atingir os objetivos traçados a nível estratégico numa empresa.

É imprescindível que os colaboradores estejam motivados numa empresa, para que atinjam elevados padrões de desempenho, permitindo a expansão dos objetivos e metas duma organização. A motivação no trabalho representa um processo coletivo que visa comprometer o funcionário com os objetivos da organização, de forma a integrá-lo na cultura organizacional. É visível que quanto mais integrado o colaborador estiver na tomada de decisão do seu meio envolvente, maior será o seu compromisso com a empresa (Broni,2012)

A Motivação é um fator de extrema importância nas organizações para que as mesmas se tornem funcionais e dinâmicas, e para que haja um ambiente harmonioso entre colaboradores.

Os níveis motivacionais dos colaboradores numa organização, traduzem-se no bom ou mau desempenho dos mesmos, tendo em conta a satisfação de uma necessidade organizacional Robbins (2004).

Este trabalho teve como objetivo efetuar avaliar a relação entre a cultura organizacional e a motivação em bombeiros.

Para responder ao objetivo proposto foi desenvolvido um estudo de natureza quantitativa, transversal, descritivo, correlacional e de natureza não-probabilística. Na recolha de dados foi utilizado um questionário formado por três partes, a primeira diz respeito às questões de caracterização sociodemográfica e profissional; a segunda avalia a cultura organizacional e é avaliada através da Escala de Clima Organizacional (Pimenta et al., 2012) e; a terceira avalia a motivação, avaliada pela Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) (Ferreira et al., 2006).

O estudo foi desenvolvido em bombeiros voluntários das unidades Corporações de Bombeiros Voluntários de Avintes (BVA), Espinho (BVCE), Póvoa de Lanhoso (AHBVPL), Vila Verde (BVV), Estoril (AHBE) , Lisboa (BVL) , Albufeira (AHBVA) , Faial (AHBVF) , Alfândega da Fé (BVAF), Viana do Castelo (AHBVVC), Loures (BVL) e Beja (BVB), no ano de 2022.

É uma amostra não probabilística, constituída por 410 bombeiros, resultantes de um sistema de amostragem por conveniência.

Foram observados todos os preceitos éticos de acordo com pela Declaração de Helsínquia e Convenção de Oviedo. Foi solicitado o parecer ético à Comissão ética do IPB e foi solicitada a autorização para a utilização das escalas aos autores.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes. A primeira corresponde ao construto teórico e a segunda corresponde ao estudo empírico.

O construto teórico é constituído por 4 capítulos onde é efetuada uma contextualização de voluntariado e de bombeiro voluntário; cultura organizacional; motivação e um último onde é analisada a relação entre cultura organizacional e motivação.

Na vertente da Cultura Organizacional irá ser abordada quais as tipologias de Cultura Organizacional, a arquitetura de Cultura Organizacional, efeitos da mesma numa Organização, qual a relação entre Cultura Organizacional e Motivação. Posteriormente na parte da Motivação irá ser analisado o próprio conceito de Motivação, o Ciclo do Comportamento motivado, e por último, quais as teorias da motivação existentes, descrevendo pormenorizadamente, o fundamento de cada uma delas, de forma a entendermos a evolução da mesma ao longo dos anos.

A segunda parte corresponde ao estudo empírico, este é constituído por 4 capítulos. O primeiro corresponde aos aspetos metodológicos, constituído pelo objetivo do estudo e hipóteses de investigação; tipo de estudo; instrumento de colheita de dados; procedimentos éticos; amostragem e amostra e procedimentos de análise dos dados. No segundo é efetuada a descrição e análise dos dados. Posteriormente encontra-se a discussão dos resultados. Por último a conclusão onde são descritas as principais conclusões, as limitações ao estudo e efetuadas sugestões futuras investigações.

Parte 1. Enquadramento Teórico

1. Voluntariado nos bombeiros

A Declaração Universal do Voluntariado, esclarece o voluntariado como uma deliberação espontânea apoiada na participação ativa dos cidadãos na comunidade. O mesmo irá contribuir para uma melhoria na qualidade de vida e concretização pessoal.

A Declaração explica o voluntariado como uma resposta aos desafios enfrentados pela sociedade no cotidiano que tem como objetivo o desenvolvimento económico e social. O autor Wilson (2000) determina o voluntariado como um comportamento de prestação de ajuda, envolvendo o compromisso a longo termo.

A Organização Internacional do Trabalho, por sua vez, limita o voluntariado como uma forma de trabalho que não é obrigatório nem remunerado, em que os indivíduos efetuam atividades numa organização, ou diretamente com o beneficiário (ILO - Internacional Labour Office, 2011).

O CEV (2011) propõe uma distinção entre voluntariado formal e informal, além disso, identifica os princípios básicos do voluntariado: livre escolha e não imposição com base na motivação

peçoal; altruísmo, no ambiente familiar Prática fora; não recompensa; impulsionado pelos valores da paz, solidariedade e democracia; inclusivo/aberto a todos.

O voluntariado é constituído por três tipos de serviços, nomeadamente o serviço voluntário, o serviço à comunidade e por fim o serviço cívico. O serviço voluntário, inclui a maioria das atividades de voluntariado e é um serviço bem delineado e estruturado. Seguidamente temos o serviço à comunidade que é dirigido pelo Estado e é direcionada para a área de proteção civil e social. Por último temos o serviço cívico, uma alternativa ao serviço militar obrigatório (Mathou,2010).

O trabalho das organizações sem fins lucrativos é amplamente apoiado pelo voluntariado, que desempenha um papel cada vez mais ativo em projetos sociais e comunitários. Se o voluntariado deixasse de existir, muitos programas sociais deixariam de existir, o que poderia significar uma enorme perda de serviços sociais (Burns, Reid, Toncar, Fawcett, & Anderson, 2006).

Apesar do grande número de voluntários numa organização, há necessidade de mais ajuda e, nesse sentido, é recomendado entender as motivações dos voluntários para que todo o seu trabalho possa ser mais bem estruturado. Motivos altruístas são frequentemente os identificados (Burns, Reid, Toncar, Fawcett, & Anderson, 2006).

As profissões são criadas com o objetivo de satisfazer as necessidades sociais. Uma das atividades desenvolvidas pelos Bombeiros, denominada por proteção contra incêndios teve início no ano de 390 a.C., a mesma época ficou reconhecida pelo período republicano da história de Roma. Neste período, as construções das edificações e a organização urbana consideravam o fogo uma preocupação quanto ao seu uso, pois o mesmo podia ser utilizado como arma de destruição, nomeadamente como para cortar linhas de abastecimento para cidades ocupadas pelo Império Romano. Entre 63 aC e 14 dC, grupos organizados conhecidos como Cohortes Vigilium protegeram as comunidades romanas do fogo (Cardoso, 2004).

Os incêndios sempre foram uma grande inquietação ao longo dos tempos, antigamente mais a nível urbano, atualmente a nível florestal. Os mesmo começaram a ser combatidos com meios mais antiquados.

A história dos Bombeiros Voluntários Portugueses é caracterizada por ser longa, mas os primeiros foram avistados no reinado de D. João I na Carta Régia de 23 de agosto de 1395, onde foi tomada a iniciativa de desenvolver a primeira organização a Serviço de Incêndios em Lisboa.

A denominação da profissão surgiu com o avanço da bomba hidráulica, instrumento que era acionado manualmente, possibilitando que a água fosse transportada, das fontes civis para o local dos incêndios (Cipriano, 2012).

Conforme o Decreto-Lei nº 248/2012, de 21 de novembro, o papel dos corpos de bombeiros profissionais, mistos ou voluntários, na prestação de serviços às populações em Portugal é publicamente reconhecido, como essencial ao bem-estar da população.

As corporações de bombeiros podem ser constituídas de acordo com a seguinte tipologia: a) corpos de bombeiros profissionais; b) corpos de bombeiros mistos; c) corpos de bombeiros voluntários e d) corpos privativos de bombeiros (n.º 1 do art.º 7º do DL 248/2012).

São brigadas de bombeiros voluntários: a) pertencem à Associação Humanitária de Bombeiros; b) são constituídas por bombeiros voluntários, e c) têm capacidade para dispor de uma unidade profissional. As atividades operacionais realizadas pelo corpo de bombeiros são de natureza interna ou externa.

A atividade interna é prestada no perímetro interior das instalações do corpo de bombeiros, já a atividade externa é prestada fora das instalações, onde se procura cumprir as missões do respetivo corpo de bombeiros.

Dentro da atividade operacional destacam-se: i) assistência, transporte de doentes, respetivo apoio e acompanhamento; ii) piquete (vigilância caso ocorra emergências) e iii) as atividades de caráter de emergência de socorro às civilizações, prontificadas para atuar em caso de inundações, incêndios, desabamentos, e em caso de acidentes, de socorro a náufragos de buscas subaquáticas e de urgência pré-hospitalar.

As atividades dos bombeiros voluntários são realizadas num ambiente de ajuda ao próximo, pois demonstram uma significativa contribuição da natureza humana na ajuda ao próximo e na resolução de problemas. Eles são vistos pela imaginação social como heróis que encarnam uma síntese da coragem individual. Os bombeiros representam o ideal de poder total para o grupo social, que é responsável por desenvolver crenças na imagem de socorristas profissionais superpoderosos (Cardoso, 2004).

A atuação dos bombeiros voluntários é exigente, o que requer elevados níveis de empatia e de envolvimento emocional.

Conclui-se que os bombeiros estão a auxiliar a população, estando expostos a diversos tipos de situações que exigem ação e adaptação da forma mais adequada e eficaz, o que nem sempre é possível, pois são obrigados a lidar com a pressão do tempo, sobrecarga de responsabilidades, sobrecarga de trabalho, exigências físicas, cognitivas e emocionais excessivas e, por vezes, poucos recursos, acabam por afetar a sua satisfação e motivação (Cardoso, 2004).

2. Cultura Organizacional

O crescente interesse pelo bem-estar do ser humano em situação laboral contribuiu para o desenvolvimento do estudo da Cultura Organizacional nas instituições. Existem vários autores a definir a mesma.

O autor Barreto et al. (2013, p. 34-35, citado por Bastos, 2017) defende que *“a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspetos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional”*.

É verificada uma tomada de consciência, por parte de investigadores, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão, e a crença no facto da cultura integrar um fator de diferenciação das organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas, sendo uma cultura adequada para a organização e sendo um fator elucidativo do sucesso económico (Gonçalves, 2001),

O autor García,Sánchez, Zapata (2008), define as organizações como sistemas. A mesma resulta dum sistema de significados que faz correspondência ao conjunto de artefactos, crenças, normas, valores e premissas que permite que a organização se distinga das outras. Considera também, que a Cultura Organizacional é um atributo de qualidade interna, uma variável agregada aos elementos de contingência organizacional, como ambiente, estrutura, estratégia ou tecnologia.

Segundo o autor Schein (1988), a Cultura é o modelo de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu para lidar com problemas de adaptação interna e externa. Tendo esses pressupostos sido funcionais, os mesmos foram ensinados como sendo a forma correta de se perceber os problemas, e de agir em relação a esses problemas.

Desde modo, o conceito de cultura organizacional surge associado a conceitos como o de competitividade e eficiência, principalmente após a conquista de consciência da importância dos fatores culturais para o entendimento dos comportamentos organizacionais e para o entendimento da complexidade do cotidiano das organizações.

Segundo o autor Tang e Zang (2016) a cultura é constituída por diversos fatores e conceitos, sendo que os fundamentais são, a capacidade de tomada de decisão, aplicações de recompensas e por último comunicação e gestão.

Já o autor Fernandes et al. (2015), defende que a cultura organizacional, estimula à crescente procura de bons resultados na organização, onde muitas vezes o cenário é competitivo. A existência da vontade de expandir a organização impulsiona a obtenção de melhores resultados.

A cultura muitas das vezes, reflete a visão dos criadores, os seus costumes, ideologias, criando uma imagem de como a organização deveria de ser (Leite,2013, p.56).

Os autores Ferreira, Neves e Caetano (2001) referem que a cultura é analisada como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que ajudam os indivíduos nos processos de perceber, sentir e atuar, e por esse mesmo motivo, encontra-se localizada na mente dos indivíduos como um sistema de 5 símbolos e significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade.

O autor Chiavenato (2004) utiliza uma comparação entre Cultura Organizacional e um iceberg, pois aquilo que é fácil de identificar, como a organização dos objetos, encontra-se no topo do iceberg, e características mais complexas como a forma de organizar os objetos, encontra-se na parte submersa do Iceberg, sendo esta última mais difícil de identificar.



Figura 1: Elementos culturais do modelo Iceberg.
Fonte: Adaptado por Arteiro (2015, p. 85).

Para o autor Souza (2015), a cultura organizacional é vista como uma maneira de união e de reconhecimento entre as dissemelhanças dos membros de uma organização em relação à hierarquia, formação que ajuda na contínua procura de concretização de objetivos organizacionais. A mesma união é construída através do ensinamento constante dentro da organização, sendo a mesma sinónima de evolução de grupo e melhoria da empresa para gerações futuras.

A cultura de uma organização parece ser continuamente influenciada pelos domínios em que se constitui, e está ligada a fatores sociais, históricos e econômicos, tornando-a abrangente e difícil de definir com um único conceito (Hiit, Miller & Colella, 2013).

Ainda se pode dizer que a cultura, transforma-se na personalidade da organização, definindo como ela irá ser. Quando existe uma consciência da personalidade da organização, haverá uma maior oportunidade de sucesso dos líderes para terem uma previsão dos comportamentos dos empregados, fazendo a cultura organizacional mais estável e resistente (Mendes, 2013).

Desde a década de 1930, a cultura organizacional é considerada um critério fundamental indispensável no curso da ação organizacional, constituindo padrões de comportamento socialmente transmitidos que ajudam a conectar as comunidades humanas ao ambiente organizacional (Grau, 2014).

Também é relevante ressaltar que os valores expressados abertamente integrados à missão de uma organização são distintos dos valores culturais intangíveis (Schein, 2010). O primeiro representa a estrutura observável da organização, que não é necessariamente consistente com os valores culturais subconscientes que realmente existem na organização (Schmiedel, 2015). O conjunto de todos esses elementos define a identidade cultural de uma organização.

Existem várias definições sobre cultura organizacional, como é possível verificar na figura 2, elaborada pelo autor Choudhry, Fang e Mohamed (2007) e Silva (2008), mas todas ela tem a mesma base, isto é, as mesmas defendem que cultura organizacional é o conjunto de valores e pressupostos que constituem uma organização.

Autores	Definições de cultura organizacional
Louis (1985)	Conjunto de entendimentos ou significados compartilhados por um grupo de pessoas, implícito entre os seus membros, que são claramente relevantes e diferenciados para o grupo em particular, e retransmitidos aos novos membros.
Cooke & Rousseau (1988)	Conjunto da crenças e valores partilhados orientadores do pensamento e estilos de comportamento dos membros.
Quinn (1988)	Conjunto de valores e pressupostos que fundamentam a afirmação: "Esta é a forma como fazemos as coisas por aqui".
Gordon (1991)	Sistema organizacional específico, de pressupostos amplamente compartilhados e valores que dão origem a padrões comportamentais.
Hofstede (1991)	Programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.
Schein (1992)	Padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros da organização como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.
Trice & Beyer (1993)	Conjuntos compartilhados, coerentemente interligados e emocionalmente carregados de crenças, valores e normas que ligam algumas pessoas e as ajuda a perceber o sentido dos seus mundos no seio da organização.
Chambel & Currell (1995)	Conjunto de manifestações que facilitam ou prejudicam a concretização dos objetivos organizacionais e que se traduzem sob a forma de normas grupais, valores declarados, filosofia da empresa ou do grupo, atitudes, modelos mentais e significados partilhados.
Denison (1996)	Estrutura mais profunda das organizações, que está enraizada nos valores, crenças e suposições mantidas pelos membros da organização. O significado é estabelecido através da socialização por uma variedade de grupos de identidade que convergem no local de trabalho.
Reason (1997)	Valores compartilhados (o que é importante) e crenças (como as coisas funcionam) que interagem numa organização. Conjunto de estruturas e sistemas de controlo para produzir normas de comportamento (a forma como fazemos as coisas por aqui).
Schumacher (1997)	Conhecimento que é partilhado por qualquer subconjunto de membros.
Cooper (2000)	Valores corporativos compartilhados que afetam e influenciam as atitudes e comportamentos dos membros de uma organização.
Guldenmund (2000)	Construção holística, estável, multidimensional, compartilhada por grupos da organização (cultura nacional, cultura corporativa, cultura organizacional, cultura departamental, cultura de grupo e clima psicológico), que fornece um quadro de referência e que dá sentido e/ou normalmente é revelado em certas práticas (normas e valores, rituais, heróis e símbolos).
Santos (2000)	Valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.
Lacombe e Heilbom (2003)	Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração".
Chiavenato (2004)	Complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que representam a maneira como se

	trabalha, refletindo a forma como a organização aprendeu a lidar com o seu ambiente; um sistema de crenças, expectativas e valores; uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.
Reiman & Oedewald (2004)	Valores, normas e pressupostos subjacentes formados ao longo do tempo durante a história da empresa e que afetam todas as atividades da empresa e são, por sua vez, afetados por elas.
Teixeira (2005)	Conjunto de valores assumidos pela organização, perceptíveis pelas histórias e explicações dos gestores e por atos traduzidos em mitos, rituais, símbolos, sistemas de controlo e estruturas de poder formal e informal. Corresponde à personalidade do indivíduo e transmite a forma como as pessoas de uma organização se comportam.
Cameron e Quinn (2006)	A cultura organizacional reflete-se pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos vivenciados na organização.
Macêdo e Pires (2006)	Formada por valores e crenças que são passados para os empregados, sendo explicitados por meio de mitos, símbolos, rituais, histórias e determinados tipos de linguagem, que guiam os empregados a agirem e solucionarem problemas dentro da organização, diminuindo consideravelmente os riscos de conflitos dentro da empresa.
Morgan (2007)	Processo de criação, recriação e estruturação de significados e de interpretações pelo qual é estabelecida a própria estrutura organizacional. Os processos sociais, as imagens, os símbolos e rituais criam e desenvolvem, na organização, um ethos próprio consagrado através da sua estrutura formal.
Pina e Cunha et al. (2007)	Conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos.

Tabela 1: Definições de Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado de Choudhry, Fang e Mohamed (2007, p.73) e Silva (2008, p.37).

2.1 Tipologias de Cultura Organizacional

Segundo o autor Ribeiro (2016) existem 4 tipos de Cultura Organizacional, sendo elas definidas por Cultura de Poder, Cultura de Função, Cultura de Pessoa, e Cultura de Tarefa.

A Cultura de Poder é baseada em empresas cujo principal objetivo é a obtenção de resultados. Os colaboradores são estimulados a competirem entre si para atingirem os objetivos, desta forma existe alta centralização e baixa formalização. A mesma é verbal e intuitiva e tem como ponto forte a adaptação rápida às solicitações do meio (Ribeiro, 2016).

As culturas pessoais, informais e descentralizadas, caracterizam-se por regras mínimas e mecanismos de coordenação, com grande margem de manobra pessoal, em que o exercício do poder é o poder baseado na competência (Ribeiro, 2016).

A cultura de tarefa, é constituída por alguns valores, tais como a adaptabilidade, autonomia, flexibilidade, respeito mútuo e corporação, ainda é caracterizada por ser altamente formalizada e pouco centralizada, isto é, o poder é difuso, sendo regular a existência de grupos interdisciplinares para desenvolvimento de projetos (Ribeiro, 2016).

A cultura de função ou burocrática, engloba a elevada formalização e centralização, com base na lógica e no racionalismo, regras e procedimentos, exercício, da autoridade e poder de posição,

normalmente é adequada para ambientes estáveis, o mesmo não acontece se existirem contextos que exigem mudança (Ribeiro, 2016).

2.2 Arquitetura da Cultura Organizacional

Segundo diversos autores, a cultura organizacional apresenta ideais de identidade, distinção e características que distinguem uma organização da outra Tavares (1991, p.58, citado por Zago,2013). É possível inferir que a cultura na organização delinea a sua identidade, que irá orientar na criação de significados organizacionais, como um fenómeno interpretativo, que é a chave central de todos os fenómenos cognitivos naturais (Varela ,1997, p. 48, citado por Zago,2013).

A identidade exprimida por uma organização encontra-se no seu perfil de ações, negócios, nas tecnologias que adota, ou seja, na sua estrutura. Este é o resultado de um processo evolutivo que faz escolhas específicas com base nos conhecimentos e valores de uma organização (Appelbaum & Grigore, 1997, citado por Zago,2013).

Leitão e Martins (1998, p. 100, citado por Zago,2013) argumentam que, para compreender os efeitos reais decorrentes de um fenómeno complexo, é preciso visualizar as estruturas que compõem dinamicamente a essência do fenómeno, o que significa identificar o processo de transformação uma situação definida noutra, uma situação diferente da original. Considerando a ideia básica de que as identidades culturais ou organizacionais podem ser transformadas por meio de efeitos sobre a sua própria estrutura, para entendê-las, foi delineada a seguinte figura, com o intuito de destacar quais aspetos da natureza estrutural são mencionados no conceito e nas visões dos autores.

Autor	Aspetos destacados
Katz e Kahn,1970.	- Normas e valores
Pfeffer,1981.	- Significados e crenças.
Da Mata, 1981.	- Conhecimentos ou cognições partilhadas.
Jhonson e Scholes, 1984.	-Valores básicos, suposições e convicções.
Schein,1995.	- Padrão de suposições básicas de um grupo.
Toledo e Mililioni, 1986.	-Valores, atitudes e padrões de comportamento.
Tavares,1993.	-Soluções do grupo humano, aspetos ideacionais, comportamentais e materiais.
Mitroff, Mason e Pearson, 1994.	-Crenças, valores, normas e pressupostos.
Eldridge e Combrie, 1994.	-Normas e valores, crenças/convicções, modos de se comportar.
Alves,1997.	-Crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefactos, conhecimentos e normas.
Silva,1997.	-Valores e crenças.
Vasconcelos e Hemsley, 1997.	-Normas informais, valores, atitudes e padrões de comportamento.
Nonaka e Tackeuchi,1997.	-Crenças e conhecimentos.
Bowditch e Buono, 1997.	- Crenças, atitudes e comportamentos.
Fleury e Fleury, 1997.	-Valores.
Sveiby, 1998	Valores e atitudes.
Oliveira,1998	Valores, crenças, e comportamentos individuais e coletivos.

Tabela 2: Natureza Estrutural Cultura Organizacional.

Fonte: Adaptado de Zago (2013, p.55).

Observando os aspetos destacados no quadro citado, nota-se que as definições sobre cultura organizacional aproximam-se em torno de expressões como ‘padrões de comportamentos’, ‘valores’, ‘atitudes’, ‘suposições’, ‘convicções’, ‘crenças’, ‘conhecimentos’, numa tentativa de contemplar os aspetos gerais da conduta humana.

Outros autores, citados por Zago (2013), procuram relacionar as dimensões que compõem a cultura organizacional, como:

Freitas (1991, citado por Zago,2013) destaca oito dimensões: 1) valores; 2) crenças e pressupostos; 3) ritos, rituais e cerimônias; 4) histórias e mitos; 5) tabus; 6) heróis; 7) normas; 8) comunicação.

2.3 Efeitos da Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser dividida em três importantes níveis: a cultura observável, os valores compartilhados e as suas posições comuns (Schermerhorn, 1999). Estes níveis estão descritos no presente quadro.

Níveis	Principais características
Aspetos conserváveis da Cultura Organizacional	De fácil observação, são emergentes da cultura que ajudam a torná-la única e podem vir a ser uma vantagem competitiva na organização.
Valores Compartilhados	Ajudam a transformar as atividades rotineiras em ações efetivas e importantes. Esses valores ganham visibilidade por meio de metas, filosofias, normas, regras de comportamento que especificam como as coisas devem de ser.
Suposições Comuns de Cultura Organizacional	Nesse nível encontram-se as crenças, as percepções e os sentimentos inquestionáveis quase sempre inconscientes que caracterizam as suposições comuns, responsáveis, pelo modo com que os membros sentem, percebem e pensam a organização.

Tabela 3: Interações nas Organizações.

Fonte: Adaptado de Ferreira e Assmar (2008, p.160).

Ao fazer uma análise cuidada do quadro é possível verificar que o comportamento humano nas organizações é resultado da interação, resultado no envolvimento de ideias e de crenças que são formadas relativamente aos outros.

Os indivíduos quando se encontram a executar o seu trabalho na organização necessitam de se rever na cultura, nas crenças e nos valores da empresa, sendo que os mesmos devem de ser compatíveis, pois caso contrário, poderá haver consequências no ajustamento do colaborador à sua organização, tendo influência na sua produtividade e motivação.

O autor Neswstrom (2008, citado em Lopes, 2015) referencia que as organizações com o decorrer do tempo, tendem a atrair e reter as pessoas que se identificam e encaixam nas suas crenças e valores. Ainda é feita uma analogia pelo mesmo autor Newstrom (2008, citado em

Lopes, 2015) onde é demonstrado que, do mesmo modo que algumas pessoas resolvem mudar para locais com fatores climáticos e geográficos favoráveis, os colaboradores também gravitam em torno da cultura organizacional, identificando com que ambiente preferem trabalhar.

2.4 Relação entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional

A comparação entre Clima e Cultura Organizacional tem sido motivo de estudo ao longo dos anos, e da formação de diversas opiniões sobre as mesmas. A opinião de vários autores é consensual no que diz respeito à sua complementaridade, vários autores defendem que a cultura pode afetar características organizacionais, como o clima pode influenciar a cultura (Glisson & James, 2002; Armstrong, 2001).

Os métodos de pesquisa variam do conceito de clima para a cultura. O clima é explorado de forma mais eficaz através de métodos quantitativos, como por exemplo, questionários. Por outro lado, a Cultura é cultivada através de métodos qualitativos, tais como, entrevistas (Denison, 1996 citado em Ferreira et al., 2011).

No entanto, Hofstede et al. (1990) e Rentsch (1990) citado o autor Ferreira et al. (2011) alegam que na cultura a pesquisa também pode ser feita em termos quantitativos, pois simplifica a comparação de diferentes culturas em diferentes empresas, o que permite aos gestores definir uma estratégia organizacional em concordância com o ambiente.

A cultura organizacional pode ser entendida como valores essenciais, normas e padrões comportamentais comuns que determinam como se delinea a estratégia, de forma a alcançar os objetivos organizacionais propostos - o inconsciente coletivo. Já o clima organizacional foca-se nas pessoas e em torno das características que existem na organização. Assim sendo, podemos concluir no que diz respeito à cultura, que tem como objetivo avaliar as ações compartilhadas coletivas e existentes (Ferreira et al., 2011).

Hofstede faz uma interessante e relevante comparação entre clima e cultura organizacional e as camadas da cebola, o que nos permite perceber a complementaridade entre os dois conceitos: clima representa as camadas mais externas e cultura as mais profundas. Isso significa que o clima é "mais suscetível a flutuações nas variáveis organizacionais, que se traduzem em respostas mais rápidas, muitas vezes de curto prazo e superficiais", e espelha o que está a acontecer na organização. Além disso, no nível mais profundo da cebola está uma cultura que se apresenta como um valor coletivo a ser aprendido e compartilhado, caracterizado por uma maior resistência à mudança e, portanto, a base para explicar por que a mudança ocorre (Ferreira et al., 2011).

3. Motivação e Ciclo do Comportamento Motivado

A motivação é entendida como uma tensão emocional que desencadeia uma atividade que visa a alcançar uma determinada premissa. O autor Eccheli (2008, citado em Ribeiro, Passos e Ferreira, 2018) menciona que pode surgir duma necessidade, ou seja, a mesma é interna ao indivíduo, capaz de induzir a uma ação, alcançando resultados atrativos que tem como objetivo a satisfação de uma necessidade.

O estudo da motivação tem sido um tema de grande interesse tanto no meio acadêmico quanto empresarial, tendo em vista que fatores relacionados à motivação dos funcionários podem influenciar o comportamento dos funcionários (Zonatto, Silva, Gonçalves, 2018).

Gonçalves (2017, p. 21) afirma que *“a motivação para o trabalho, por exemplo, traduz-se na orientação do colaborador para a realização das tarefas de forma atempada e precisa e apegar-se a ela até atingir uma expectativa ou resultado pretendido”*.

Cortella (2016) apontou que a motivação é subjetiva e, portanto, tem origem intrínseca. Ele acredita que o ponto de partida para a motivação é sempre o próprio indivíduo, mas ele pode se inspirar em outros indivíduos ou situações. A motivação intrínseca, é entendida como o reconhecimento do indivíduo no trabalho, a possibilidade de desenvolvimento pessoal, oportunidades de ascensão e maior responsabilidade.

Para Menegão et al. (2018), a motivação está relacionada à necessidade, poder, desempenho, direção e objetivos, onde necessidades são o que o indivíduo precisa ter, o que o indivíduo quer, o que o indivíduo quer ter; poder é um impulso que surge de necessidade; desempenho é a extensão e o tempo para realizar tarefas; direção é o meio para atingir metas.

Deste modo, a motivação é considerada uma força natural que nos impele, tornando-nos capazes de atingir os nossos objetivos. A motivação é baseada nas emoções do indivíduo, em especial, no desejo de obter experimentações emocionais positivas, evitando as negativas.

Para maximizar o desempenho, é essencial que os indivíduos se sintam motivados. A motivação dos funcionários está a tornar-se cada vez mais importante para as organizações. Funcionários desmotivados não podem potenciar o desenvolvimento e o crescimento sustentável das organizações.

A motivação é descrita como uma forma de articular o modo que os indivíduos se comportam numa organização. Com o tempo, várias teorias sobre a motivação foram surgindo, mas entender a motivação individual é um processo complexo. Os autores Ribeiro, Passos e Pereira (2018), defendem que as razões do comportamento humano tem sido objeto de pesquisa de muitos pesquisadores.

Conforme mencionado acima, para maximizar o potencial na organização, os funcionários devem se sentir motivados e realizados no trabalho. Para melhor compreender a motivação e a sua evolução numa organização, é necessário compreender o seu background.

A motivação pode ser justificada pelo contentamento das necessidades dos seres humanos. Quando existem comportamentos relacionados com um mau desempenho, pouco esforço, ou de comportamento pouco apropriado, podem ser questionadas as necessidades que não são tidas em consideração no trabalho (Ramos,2009).

Para uma melhor compreensão do processo de motivação, será apresentado uma figura onde está anexado o ciclo motivacional.

Para iniciar, irá ser representado um estímulo para que seja satisfeita determinada necessidade, enquanto essa necessidade não for satisfeita irá ser criada uma tensão. A mesma só irá acalmar quando forem empregues comportamentos com a finalidade de satisfazer a necessidade. Apenas depois da satisfação da necessidade, irá ser atingido o equilíbrio. O ciclo de motivação está sempre em reproduções contínuas, dado que sempre que se atende a uma necessidade, logo de seguida aparecerá outra para que seja satisfeita (Teixeira,2005).

Se as necessidades não forem resolvidas e existirem diversas barreiras, o ser humano pode atingir um estado de frustração, ou encontra uma solução visa a compensar e resolver o seu problema.

Estas soluções compensatórias são frequentemente encontradas nas organizações porque a frustração deve ser evitada para evitar emoções negativas nos colaboradores (Teixeira, 2005). Podemos dizer que a motivação desempenha um papel fundamental na forma como os colaboradores realizam as tarefas, e neste sentido a motivação é muitas vezes a razão do sucesso de uma organização (Lameiras, 2010). A figura apresentada demonstra o procedimento descrito por (Teixeira, 2005), baseado noutro autor, Ramos (2009), que defende a mesma teoria do comportamento motivado.

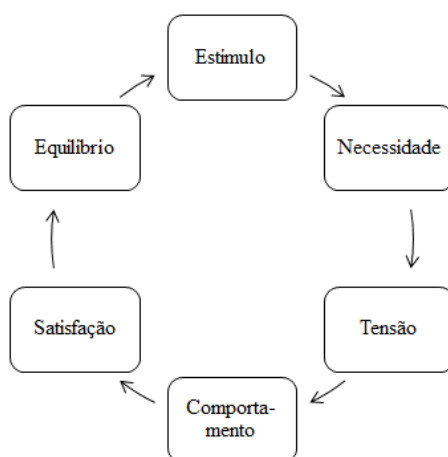


Figura 2: Ciclo do Comportamento Motivado
Fonte: Adaptado de Ramos (2009).

4. Teorias da Motivação

A motivação do colaborador tem vindo a ser tema de diversos estudos científicos e desenvolvimento de várias teorias que tem como objetivo explicar quais os fatores que estão na origem da motivação. A validade científica de uma teoria não anula as existentes, segundo o autor Boas, Esteves e Ferreira (2006, citado em Ribeiro, Passos e Pereira, 2018), muitas são as teorias que complementam as previamente concebidas, mas quando uma teoria é considerada válida, isto não anula automaticamente as demais. Na verdade, muitas são complementares, e o desafio é reuni-las para tentar entender como as mesmas se relacionam. Posteriormente, analisam-se as seis principais teorias motivacionais sob a ótica de pesquisadores para que posteriormente seja testada a possibilidade de integração dessas escolas.

Segundo Lameiras (2010), essas teorias tentam explicar os fatores que influenciam o comportamento das pessoas em ambientes organizacionais. Muitas vezes, autores de teorias de motivação tentam diferenciá-las em teorias de conteúdo, teorias de processo e teorias de reforço. Por um lado, o primeiro centra-se nas necessidades internas das pessoas e nos comportamentos que estas devem satisfazer as suas necessidades, e o que motiva o indivíduo. Os últimos, centram-se nos processos implícitos na motivação (Teixeira, 2005).

Teorias do Conteúdo	Maslow (1954)	Teoria das Necessidades: o indivíduo é motivado através de cinco tipos de necessidades organizadas numa hierarquia.
	Herzberg (1966)	Teoria dos Dois Fatores: há dois fatores ligados a motivação: fatores higiénicos e os fatores motivacionais.
	Alderfer (1972)	Teoria ERG: há três categorias de necessidades que geram motivação: existência, relacionamento e existência.
	McClelland (1961)	A motivação ocorre através da satisfação das necessidades de realização, afiliação e poder.
Teorias do Processo	Vroom (1964)	Teoria das Expectativas: a motivação depende das expectativas do individuo de ser recompensado pelo trabalho.
	Porter e Lawler (1968)	Tem em conta quatro variáveis que influenciam a motivação: esforço, desempenho, recompensas e satisfação.
	Adams (1963)	Dá importância à percepção pessoas da justiça/injustiça nas organizações.
Teorias do Reforço	Skinner (1968)	Baseia-se na ideia de que o comportamento é entendido pela sua previsão.

Tabela 4: Quadro síntese das Teorias da Motivação.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005, p.50).

4.1 Teorias do Conteúdo

4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Uma das teorias mais abordadas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Tem como suporte o estudo executado por outros investigadores nomeadamente, Reich, Jung Adler, Fromm e Freud e várias investigações experienciadas, Maslow criou uma teoria onde identifica as principais necessidades do ser individual, classificando as mesmas numa escala ascendente de hierarquização. Dessa forma, ao mesmo tempo em que satisfaz as necessidades do estatuto

inferior, as necessidades do estatuto superior são seguidas de perto, o que é um forte comportamento de incentivo (Ribeiro, Passos e Pereira,2018).

Os autores Ribeiro, Passos e Pereira (2018), assim como o autor Marras (2011, p.26) defendem que a pirâmide de Maslow é fragmentada por cinco categorias:

1. Necessidades fisiológicas: tem como objetivo manter o bom funcionamento do organismo, sendo imprescindível à sobrevivência humana.
2. Necessidades de segurança: sentir proteção contra perigos e riscos, sejam estes acidentes, doenças, instabilidade econômica e entre outros.
3. Necessidades sociais: desejo de pertencimento e participação, afeto e amizade.
4. Necessidades de estima: desejo de destacar-se no grupo em que está inserido e de ser prestigiado pelos demais.
5. Necessidades de autorrealização: desejo de crescimento pessoal e profissional, ou seja, de aprimoramento das capacidades pessoais e de excelência, constituindo um desafio permanente para o indivíduo.

Tipo de Necessidade	O que ela representa
Fisiologia	Necessidades físicas como: Sexo, bebida, comida, sono, etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção: Um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amigos, vínculos familiares, intimidade, etc.
Estima	A noção das pessoas de sentirem valorizadas pelos que às rodeiam, sua autoestima, o desejo de se sentir importante, competente e valorizado.
Autorrealização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Tabela 5: Quadro síntese das Teorias da Motivação.

Fonte: Adaptado de Marras (2011. p. 26).

4.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Outra teoria de motivação desenvolvida foi a Teoria dos Dois fatores direcionada por Herzberg no ano de 1959. A tentativa deste investigador de entender a razão da existência das necessidades, atitudes dos indivíduos no ambiente laboral permitiram formular as suposições cruciais para entender o comportamento dos trabalhadores através de duas variantes de fatores. Consoante o que é dito por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, citado por Ribeiro, Passos e Ferreira,2018) os fatores higiênicos não motivam por si só, mas não estando presentes provocam insatisfação/desmotivação. São exemplos a política e administração/gestão da empresa, a supervisão, o salário, as relações humanas e as condições de trabalho.

Além dos fatores mencionados anteriormente, devem ser considerados também os fatores motivacionais, aqueles que realmente motivam. São exemplos de fatores motivacionais a realização, o trabalho em si, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso/desenvolvimento.

Estes dois grupos de fatores são independentes segundo (Andrade, Pereira e Ckagnazaroff, 2007). Os fatores motivacionais são supostos impulsionadores de satisfação, quando estão presentes, embora não sejam impulsionadores de insatisfação quando estão ausentes. Da mesma maneira, que a presença dos fatores higiênicos não criam motivação, mas a sua ausência gera insatisfação.

Tal como o autor Ribeiro, Passos e Pereira (2018) e Marras (2011, p.26) mencionam, é visível perceber que as proposições do investigador Herzberg são compatíveis com as de Maslow, embora seja verificável a presença de diferentes pontos de vista. Dessa forma, os fatores de higiene de Herzberg estão relacionados com as necessidades fisiológicas, da segurança e sociais de Maslow, enquanto os fatores de motivação mencionados por Herzberg correspondem às necessidades de estima e de autorrealização do esquema de Maslow.

Fatores Higiênicos	Determinante
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados
Políticas Empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições Ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações Interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pelo qual a nossa posição está sendo visto pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida Pessoal	Aspetos do trabalho que influenciam a via pessoal.

Tabela 6: Fatores Higiênicos.
Fonte: Adaptado de Marras (2011. p. 26).

Fatores Motivações	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa, os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela Realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho, ou de outros.
Desenvolvimento Pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou posição social.
Possibilidade de Crescimento	Alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Tabela 7: Fatores Motivacionais.
Fonte: Adaptado de Marras (2011. p. 26).

4.1.3 Teoria X e Y

O autor Douglas McGregor sugeriu, na década de 1960, duas visões diferentes de gestão de organizações: por um lado, uma teoria tradicional, denominada por Teoria X, e por outro lado

temos a teoria baseada nas procriações modernas a respeito do comportamento humano, denominada por Teoria Y (Ribeiro, Passos & Pereira,2018).

Por esse mesmo motivo, a Teoria X tem como base a convicção de que o ser humano é preguiçoso, sem ambição e que acima de tudo privilegia os seus interesses pessoais resistindo à mudança, pois ambiciona a sua segurança e a sensação de não querer correr riscos (Ribeiro, Passos & Pereira,2018).

Na visão do autor Gadanhas (2009), os trabalhadores devem de ser coagidos, punidos, recompensados e controlados através de incentivos económicos, pois é das principais fontes de motivação do mesmo. A empresa utiliza a remuneração como modo de punição e recompensa.

Segundo Galhanas (2009), a Teoria Y propõe um estilo mais moderno e baseia-se na crença de que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação do funcionário. Nessas circunstâncias, o trabalho físico ou mental é tão natural quanto se divertir ou descansar, para que os funcionários não sejam passivos ou resistam às necessidades da empresa.

No caso de evasão de responsabilidades, falta de ambição e passividade, são consideradas consequências da experiência insatisfatória de cada elemento e não uma característica humana.

Dessa forma, de acordo com Cunha et al. (2007), a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e o comportamento direto aos objetivos da empresa são fatores humanos. Portanto, a gestão deve fornecer às pessoas condições que lhes permitam reconhecer e desenvolver essas características.

4.1.4 Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth)

A teoria Existence, Relatedness e Growth foi desenvolvida por Alderfer em 1969. De acordo com os mesmos os seres humanos são motivados por três categorias de necessidades, sendo elas, a existência, relacionamento e crescimento (Arnolds & Boshoff, 2002).

As necessidades caracterizadas por Existência correspondem às necessidades básicas para a existência do ser humano. Posteriormente as necessidades de relacionamento correspondem a relevância das relações interpessoais. E por último, existem as necessidades de crescimento que estão diretamente relacionadas com o desejo de desenvolvimento pessoal e autorrealização (Arnolds & Boshoff, 2002).

Nesta teoria desenvolvida por Clayton Alderfer não existe uma hierarquização das necessidades, pois podem existir várias necessidades ativas em simultâneo, não sendo necessário satisfazer as necessidades básicas para depois passar a outras superiores (Arnolds & Boshoff, 2002).

Por outro lado, pode-se ainda dizer que se a necessidade superior se conservar insatisfeita o individuo pode regressar às necessidades inferiores, é denominado pelo princípio da regressão da satisfação, este tem um grande impacto na motivação dos trabalhadores (Alderfer, 1969, citado por Oliveira, 2017).

4.1.5 Teoria de McClelland

A Teoria de McClelland foi desenvolvida tendo por base as necessidades de realização, afiliação e poder, que são obtidas através da experiência e do contacto com o ambiente.

As necessidades de realização demonstram o desejo de atingir a excelência através de objetivos desafiantes que superem aquilo que já foi efetuado anteriormente. As necessidades de afiliação indicam a necessidade de estabelecer relações de proximidade e amizade com os outros. E as necessidades de poder, dizem respeito à necessidade de controlar e influenciar o desempenho de terceiros (McClelland, 1976, citado por Oliveira, 2017).

4.2 Teoria do Processo

4.2.1 Teoria da Expetativa de Vroom

O autor Vroom (1964, citado por Oliveira, 2017) criou a Teoria Contingencial da Motivação, onde é a mesma é sustentada pelo ideal que todo o processo motivacional não está diretamente interligado apenas a objetivos individuais, mas também das expetativas do contexto laborista que está inserido. Por esse mesmo motivo, a motivação que uma pessoa tem, está assente na previsão dos resultados de acordo com as suas ações, dessa mesma forma quanto maior a esperança dum resultado positivo, maior será a motivação. Para o autor mencionado anteriormente, o processo motivacional desenvolve-se mediante a forma que o individuo encara os esforços que são imprescindíveis para alcançar o seu objetivo, isto é, é o ser humano que tem controlo sobre a sua motivação.

A teoria ainda defende que o nível de produção de cada um depende dos seus próprios objetivos individuais, da capacidade da pessoa influenciar a seu nível de produtividade e por último, da perceção tida sobre a conexão entre produtividade e da conquista de objetivos.

A motivação necessita de três forças que se interligam: a valência (valor que se atribuiu aos resultados esperados), posteriormente uma força de atração ou oposição que um resultado tem sobre o individuo, ou a satisfação precoce do resultado. A instrumentalidade (a probabilidade de que um determinado desempenho levará a uma recompensa) envolve a perceção de uma relação causal entre resultados e desempenho; e expectativa (crença de que um determinado esforço levará a um bom desempenho), que é a ideia esperada de uma decisão é um conceito entre o esforço de desempenho e o desempenho real. Quanto maiores essas três forças, maior a motivação do individuo para manter o desempenho.

4.2.2 Modelo de Porter e Lawler

Os autores Porter e Lawler (1968, citado por Oliveira,2017) criaram um modelo sobre a motivação mais absoluto que os anteriores.

Nessa teoria, o esforço que os funcionários estão dispostos a fazer traduz-se na sua motivação, cuja magnitude depende da probabilidade de eles perceberem a existência de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Além disso, para os autores, o desempenho dos trabalhadores nas

suas tarefas depende de duas variáveis: percepção do que é necessário para realizar a tarefa e a capacidade de realizar a tarefa, com a percepção da primeira aumentando, a segunda melhora. Resumindo, pode-se dizer que a percepção de cada pessoa sobre como as recompensas são distribuídas afeta a satisfação dos funcionários, portanto, quanto mais equitativa a distribuição das recompensas, maior a satisfação (Porter & Lawler, 1968).

4.2.3 Teoria da Equidade de Stacy Adams

A teoria desenvolvida por Adams & Freedman (1976 citado por Oliveira,2017) mostra o entendimento individual de cada um em relação à justiça/ injustiça em contexto laboral, fazendo comparações entre o seu desempenho e resultados com os seus colegas.

Esta teoria inicialmente era apenas aplicada para questões salariais, mas com o passar dos anos foi-se alargando para outro tipo de contribuições no local de trabalho. Neste estudo, os trabalhadores de uma empresa devem trabalhar.

Neste estudo, os trabalhadores de uma empresa devem trabalhar de forma a não criar entradas e saídas desiguais uns dos outros para serem motivados; os trabalhadores não podem ser motivados se sentirem que não estão a ser tratados de forma justa pelos seus superiores (Adams & Freedman, 1976, citado por Oliveira, 2017).

Para que os indivíduos percebam a realidade, a teoria propõe que os indivíduos tenham uma ideia sobre as suas recompensas, se as mesmas são altas ou baixas, e só assim podem entender como é estar dos dois lados; dessa forma, os esforços podem ser para restabelecer a relação empregador/empregado e a igualdade para todos os empregados. Além disso, a teoria concentra-se em determinar se a alocação de recursos é justa para ambas as partes da organização (Adams & Freedman, 1976, citado por Oliveira, 2017).

4.3 Teoria de Reforço

4.3.1 Teoria de Reforço de Skinner

O autor Skinner (1976, citado por Oliveira,2017) incrementou a teoria do reforço. A mesma é baseada na ideia de que o comportamento humano pode ser compreendido pela sua previsão. Se o comportamento for positivo e recompensado, acaba por ser repetido, por outro lado se for negativo e condenado isso já não irá acontecer.

Skinner ainda defende que a melhor maneira de ter controlo sobre as condutas é modificar o comportamento organizacional, aplicando a teoria do reforço e de recompensas. Para que essa mesma teoria seja aplicada os líderes tem de ter um papel ativo, identificando quatro medidas.

As mesmas baseiam-se em identificar o desempenho que desejam, identificar as recompensas que reforçam o comportamento desejado, fazer com que a recompensa esteja diretamente ligada ao comportamento e escolher um programa de reforço ótimo (Skinner,1976, citado por Oliveira,2017).

Nas organizações existem dois modelos de trabalhadores, onde por um lado existem trabalhadores que se esforçam e fazem uma diferença significativa na sua empresa. Por outro lado, também existem colaboradores que não tem interesse nas tarefas que desempenham e consequentemente não desempenham um papel ativo na organização. A diferença entre estes colaboradores muitas das vezes encontra-se na sua motivação, pois quando existem indivíduos motivados, os mesmos irão contribuir positivamente para a evolução da organização.

5. A relação entre Cultura Organizacional e a Motivação

A Cultura Organizacional e a motivação têm um papel determinante nas organizações. Quando há uma definição clara das crenças, dos objetivos da empresa, as mesmas irão criar um sentimento de motivação nos colaboradores.

Quando ambas estão combinadas existe um maior encorajamento no trabalhador onde os mesmos são estimulados a produzir e a ficar o máximo de tempo possível na organização. A natureza de uma cultura é demonstrada na maneira pela qual são realizados os seus negócios, na forma como trata os seus colaboradores, no grau de autonomia e liberdade dos colaboradores, e por último no grau de lealdade expressa pelos mesmos.

Segundo o autor Souza (2006, citado em, Lopes, Silva & Silva.2015) as empresas devem criar as condições para que os seus colaboradores estejam mais realizados. Depende da empresa criar espaço, promover o desenvolvimento e dar suporte e condições. Para que seja criada motivação para lutar e para alcançar os objetivos desejados, deve de haver respeito, a capacidade de saber ouvir, criando o companheirismo com os seus colaboradores. Havendo crenças fortes, a motivação será maior. Sendo que os colaboradores passam maior parte do seu dia no ambiente laboral é importante serem criadas as condições favoráveis para que os mesmos se sintam motivados.

Segundo Volpato e Cimbalista (2002, citado em, Lopes, Silva & Silva.2015) a motivação deve de estar em concordância com o sistema de valores estabelecidos pela cultura da própria organização. Os mesmos exercerem influência em todo o sistema empresarial.

Existem várias possibilidades de trabalhar os incentivos da empresa. As organizações têm grande poder na determinação de comportamentos individuais e coletivos que afetam diretamente as motivações dos funcionários. Os colaboradores devem ter uma visão, missão e valores fortes dentro da organização.

Os colaboradores que se sentem motivados no ambiente de trabalho são fundamentais para evitar perdas e promover novas escolhas, garantindo assim os melhores resultados da empresa. Para fazer isso, os mesmos devem sentir-se bem em relação ao local onde trabalham.

Ter em consideração a motivação é uma prioridade no plano das organizações. Influenciar o colaborador a permanecer na sua equipa é fundamental. Gerar as condições fundamentais é

responsabilidade da própria empresa, um ambiente harmonioso pode fazer toda a diferença na motivação do funcionário.

Parte 2 - Estudo Empírico

6. Metodologia de Investigação

Foi elaborado um estudo empírico sobre a Cultura Organizacional e Motivação no Trabalho em bombeiros, de forma a encontrar relação entre estas duas variáveis e, diferenças em relação a um conjunto de variáveis socioprofissionais.

6.1 Objetivo de estudo e hipóteses

O objetivo geral ou objetivos gerais são o principal ponto de partida de um estudo, ou seja, correspondem aos resultados que o estudo pretende alcançar (Onwuegbuzie & Leech, 2005).

O objetivo principal do presente estudo foi avaliar relação entre a cultura organizacional e a motivação em bombeiros voluntários. Como objetivos secundários foram delineados os seguintes:

O₁: Avaliação da relação entre motivação e as variáveis sociodemográficas e profissionais em bombeiros.

O₂: Avaliação da relação entre cultura organizacional e as variáveis sociodemográficas e profissionais em bombeiros.

Em função dos objetivos propostos, estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação:

H₁: Existe relação entre Cultura Organizacional e Motivação para o Trabalho nos bombeiros

H₂: Existe diferenças entre motivação e sexo nos bombeiros

H₃: Existe diferenças entre motivação e idade nos bombeiros

H₄: Existe diferenças entre motivação e estado civil nos bombeiros

H₅: Existe diferenças entre motivação e ocupação profissional nos bombeiros

H₆: Existe diferenças entre Cultura Organizacional e sexo nos bombeiros

H₇: Existe diferenças entre Cultura Organizacional e idade nos bombeiros

H₈: Existe diferenças entre Cultura Organizacional e estado civil bombeiros

H₉: Existe diferenças entre Cultura Organizacional e Ocupação Profissional nos bombeiros

6.2 Tipo de Estudo

O presente estudo é classificado como estudo de caráter quantitativo, descritivo, correlacional, transversal e de natureza não-probabilística.

De caráter quantitativo, pois os dados quantitativos visam a ser estruturados e estatísticos. Eles formam a base para tirar conclusões gerais da pesquisa (Fontelles, et al., 2009).

Estudo descritivo, pois procura analisar a frequência da ocorrência de um fenômeno, a sua relação e conexão com outros, a sua natureza e características (Fontelles, et al., 2009).

Estudo transversal, uma vez que é efetuado apenas num único momento (Fontelles, et al., 2009).

Por último, podemos classificar o estudo por correlacional pois procura explorar as relações que possam existir entre variáveis (Fontelles, et al., 2009).

6.3 Variáveis

As variáveis são características que são medidas, controladas ou manipuladas na pesquisa. Diferem em muitos aspectos, principalmente no papel que a elas é dado na pesquisa e na forma como podem ser medidas (Santos et al., 2019).

No presente estudo foram determinadas as variáveis dependentes e as variáveis independentes, sendo que as variáveis independentes são a idade, sexo, estado civil, habilitações literárias. Já as variáveis dependentes são constituídas pela motivação e cultura organizacional (Santos et al., 2019).

As variáveis independentes foram operacionalizadas, ou seja, o sexo em masculino e feminino, a idade foi operacionalizada em categorias, entre 18 e 29 anos, 30 a 39 anos, 40 a 49 anos e

superior a 50 anos. O estado civil foi operacionalizado em união de facto, solteiro, divorciado e viúvo. Por último as habilitações literárias foram operacionalizadas em ensino básico, ensino secundário, licenciatura, mestrado, doutoramento ou outro (Santos et al., 2019).

As variáveis dependentes são constituídas por escalas relativas à cultura organizacional avaliada pela escala de Clima Organizacional (Pimenta et al., 2012) e a Motivação para o Trabalho, avaliada pela Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) (Ferreira et al., 2006).

6.4 Instrumento de Recolha de Dados

Utilizou-se um questionário dividido em três partes: (i) a primeira parte com questões sociodemográficas e profissionais, já mencionadas anteriormente; (ii) a segunda parte composta pela Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) (Ferreira et al., 2006) (Anexo E). (iii) a terceira parte Escala de Clima Organizacional (Pimenta et al., 2012) (Anexo D)

A Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho foi construída e validada por Ferreira et al. (2006), é uma escala de autorrelato de 28 itens, subdividida em quatro fatores, cada um com sete itens: “Motivação com a organização do trabalho”, “Motivação para o desempenho”, “Motivação de realização e poder” e, por último, “Envolvimento”.

As respostas são dadas numa escala tipo Likert de cinco pontos em que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 significa “Concordo Totalmente”.

A Escala de Clima Organizacional de Pimenta et al. (2012), é uma escala de autorrelato de 48 itens que avalia cinco dimensões: “Bem-estar e relacionamento” (14 itens). “Planeamento e Organização do Trabalho” (12 itens), “Condições de Trabalho” (9 itens), “Desenvolvimento Profissional” (7 itens), e “Remuneração e Incentivo” (6 itens).

As respostas são dadas numa escala tipo Likert de cinco pontos em que 1 (Nunca) e 5 (Muito frequentemente).

Consistência Interna das Dimensões em Estudo

Foi avaliada a consistência interna das onze dimensões em estudo através dos cálculos do Alfa de Cronbach, sendo os resultados apresentados na tabela 1.

Tabela 8 - Consistência interna das 11 dimensões em estudo.

Dimensões	Alfa de Cronbach	Qualitativo
Motivação com a organização de trabalho	.886	Bom
Motivação para o desempenho	.823	Bom
Motivação de realização e poder	.854	Bom
Envolvimento	.677	Questionável
Motivação para o trabalho	.924	Excelente
Bem-estar e relacionamento	.947	Excelente
Planeamento e Organização do trabalho	.920	Excelente
Condições de trabalho	.943	Excelente

Desenvolvimento pessoal	.885	Bom
Remuneração e Incentivo	.860	Bom
Cultura Organizacional	.981	Excelente

Conforme pode ser observado na Tabela 8, com exceção da dimensão “Envolvimento” da escala da Motivação para o Trabalho, todas as restantes dimensões têm uma consistência interna que varia entre o Bom e o Excelente, ou seja, as duas melhores classificações. Esta informação permite-nos concluir que os resultados obtidos nas restantes análises podem ser considerados como válidos, já que as dimensões em estudo, com exceção da dimensão “Envolvimento”, medem itens correlacionados entre si.

6.5 População e Amostra

A população do presente estudo são os bombeiros voluntários portugueses. Esta população conta com o valor de 26.125 baseado no ano de 2020, de acordo com dados da FFMS (2020).

Em termos de representatividade, foi calculado o número de indivíduos necessários para participar no estudo, sendo obtido um número de 379 bombeiros. A fórmula utilizada foi
$$N = \frac{z^2 \cdot p(1-p)}{e^2} \cdot \frac{1}{1 + [z^2 \cdot p(1-p)] / e^2 \cdot N}$$
 (Levin, 1987). A margem de erro usada foi de 5% com um grau de confiança de 95%. A margem de erro é uma estatística que representa a quantidade de erro de amostragem aleatória nos resultados da pesquisa. Ou seja, a margem de erro é uma medida da metade do raio ou largura do intervalo de confiança para a mesma estatística. O erro representa a probabilidade de que o resultado da amostra seja próximo de 1 se toda a população for pesquisada. Normalmente usado para uma probabilidade de 95% de que o resultado de uma amostra esteja dentro da margem de erro, embora outros valores às vezes sejam usados. Quanto maior a margem de erro, menor a confiança de que os resultados da pesquisa estão próximos do valor real para toda a população.

A amostra usada neste estudo é classificada como não probabilística por conveniência, uma vez que as corporações contactadas foram escolhidas pelo investigador, após obtenção dos contactos disponíveis, nos websites oficiais das corporações. Esta técnica é muito comum e consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível. Ou seja, os participantes nessa pesquisa são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, mas não porque eles tenham sido selecionados por meio de um critério estatístico. Assim, a amostra é composta por 410 bombeiros, das Corporações de Bombeiros Voluntários de Avintes (BVA), Espinho (BVCE), Póvoa de Lanhoso (AHBVPL), Vila Verde (BVV), Estoril (AHBE), Lisboa (BVL), Albufeira (BVA), Faial (AHBVF), Alfândega da Fé (BVAF), Viana do Castelo (AHBVVC), Loures (BVL) e Beja (BVB). A colheita de dados decorreu em 2022.

Foram definidos como critérios de inclusão no estudo, ser bombeiro voluntário, ter idade igual ou superior a 18 anos, exercer funções ativas na corporação e aceitar participar no estudo.

6.6 Procedimentos éticos

Foram cumpridos todos os procedimentos éticos de acordo com a Declaração de Helsínquia e Convenção de Oviedo. A participação foi voluntária e anónima, não havendo possibilidade de identificar os respondentes. Foi explicado aos participantes o objetivo do estudo e que a participação era voluntária, foram dadas também informações do carácter académico da pesquisa, não havendo quaisquer tipos de retribuição ou desvantagens decorrentes da participação no estudo. Foi solicitado por algumas corporações interesse em obter os resultados da pesquisa, de forma a permitir implementar projetos de melhoria ao nível da cultura organizacional e motivação.

Foi solicitado o parecer ético à Comissão ética do IPB (Anexo C) e foi solicitada a autorização para a utilização das escalas aos autores (Anexo D e E).

6.7 Tratamento e Análise de Dados

Os dados foram tratados no programa IBM SPSS na sua versão 28. Para a sua análise recorreu-se a estatística descritiva, como para a inferencial.

Os resultados são apresentados recorrendo a tabelas. Nestas serão omitidas as fontes, uma vez que os resultados dizem respeito ao presente estudo.

Na estatística descritiva são usadas médias e os respetivos desvios padrão, mínimos e máximos. Na estatística inferencial foram utilizados o teste t para amostras independentes, o teste ANOVA e a correlação de Pearson. Foi utilizado ainda o teste post-hoc de Tukey-Kramer. O teste de Tukey-Kramer é uma modificação do teste Tukey, para acomodar amostras de dimensões diferentes quando há uma comparação em pares e é o teste recomendado para estas situações (Lee & Lee, 2018; Moore et al., 2017).

7. Apresentação, Análise de Resultados

Esta é uma das etapas mais importantes pois aqui são apresentados os resultados do estudo. Assim, compara-se e verifica-se o alcance dos objetivos pré-definidos. Testam-se as hipóteses formuladas e verifica-se se são corroboradas ou não.

7.1 Caracterização da Amostra

Neste estudo participaram 410 bombeiros, sendo que 57,6% (n=236) dos inquiridos são do sexo masculino e 42,4% (n=174) do sexo feminino, tal como consta da

Relativamente à idade, a faixa etária mais representativa é a de entre 18 e 29 anos de idade com 180 (43,9%) respondentes, no que respeita ao estado civil a maioria de respondentes (n=225; %=54,8) são solteiros.

Relativamente ao nível de escolaridade podemos concluir que maior parte dos inquiridos tem o nível de Ensino Secundário (n=181) com uma percentagem de 44,1%.

Tabela 9 - Caracterização sociodemográfica da amostra.

Variável		n	%
Sexo	Feminino	174	42,4%
	Masculino	236	57,6%
Idade	Entre 18 a 29 anos	180	43,9%
	Entre 30 e 39 anos	139	33,9%
	Entre 40 e 49 anos	75	18,3%
	Superior a 50 anos	16	3,9%
Estado civil	Casado(a) ou em União de Facto	157	38,3%
	Solteiro(a)	225	54,8%
	Divorciado(a) ou separado(a)	28	6,8%
	Viúvo (a)	0	0,0%
Nível de escolaridade	Ensino Básico (até 3º ciclo/9º ano)	51	12,4%
	Ensino Secundário (12ºano)	181	44,1%
	Licenciatura	133	32,4%
	Mestrado	36	8,8%
	Doutoramento	3	0,7%
	Outro	6	1,5%

Ao analisar a tabela 2, é notório que cerca de 60% (n=246) dos cooperantes exerce outra atividade profissional além da sua atividade para com os bombeiros. Ainda é possível concluir que no setor, os bombeiros exercem todas as funções, isto é, Central, APH e Combate a incêndios, o que demonstra uma boa estratégia para promover a dinâmica e evitar a monotonia do trabalho que exercem.

Seguidamente é possível analisar que o tempo de corporação mais significativo varia entre 5 a 10 anos 30,5% (n=125) e entre 2 a 5 anos 30,2% (n=124), sendo a diferença apenas de 1 inquirido.

A frequência dos piquetes tem um valor maior na alínea de 1 vez por semana, contando com um total de 323 (n=323) respondentes.

Quanto ao posto ocupado por cada elemento da corporação, é possível concluir que o bombeiro de 3 classe, é o que possuiu maior número de questionados 25,9% (n=106), havendo uma diferença bastante significativa comparando com o número de elementos de comando, que possui apenas 2,2% (n=9).

Tabela 10 - Caracterização profissional da amostra.

Variável		n	%
Outra atividade profissional	Não	164	40,0%
	Sim	246	60,0%

Setor dos Bombeiros	Central	26	6,3%
	APH	28	6,8%
	Combate a Incêndios	38	9,3%
	Todas as alíneas anteriores	318	77,6%
Tempo na Corporação	Menos de 1 ano	51	12,4%
	Entre 2 a 5 anos	124	30,2%
	Entre 5 e 10 anos	125	30,5%
	Entre 10 e 25 anos	91	22,2%
	Mais de 25 anos	19	4,6%
Frequência de piquetes	1 vez por semana	323	78,8%
	De 1 a 2 vezes por semana	64	15,6%
	Mais de 2 por semana	23	5,6%
Posto na corporação	Elemento de comando	9	2,2%
	Chefe ou Subchefe	33	8,0%
	Bombeiro de 1ª Classe	105	25,6%
	Bombeiro de 2ª Classe	90	22,0%
	Bombeiro de 3ª Classe	106	25,9%
	Estagiário	67	16,3%

Relativamente à saúde, podemos considerar que grande parte dos inquiridos classifica a sua saúde como extremamente boa 42% (172), o que é bastante positivo dado que por vezes, em situações de stress, como os mesmos estão constantemente expostos, poderia haver mais oscilações negativas do que positivas.

Ainda foi efetuada uma questão para compreender se a saúde física e mental dos inquiridos foi afetada com a pandemia enfrentada ao longo destes anos, e foi possível concluir que maior parte dos questionados, considerou que a sua saúde física e mental, se manteve estável com a mesma 77,6% (n=318). Por outro lado, também podemos apurar que ainda existe 20% (n=82) da amostra que considera que a sua saúde piorou.

Tabela 11 - Caracterização de saúde da amostra.

	Variável	n	%
Classifica a sua saúde	Pior possível	0	0,0%
	Extremamente mau	0	0,0%
	Muito mau	0	0,0%
	Mau	4	1,0%
	Nem bom, nem mau	8	2,0%
	Bom	13	3,2%
	Muito bom	110	26,8%
	Extremamente bom	172	42,0%

	Melhor possível	103	25,1%
Alterações da saúde física e mental com a pandemia	Melhorou	10	2,4%
	Manteve-se	318	77,6%
	Piorou	82	20,0%

7.2 Cultura organizacional e motivação para o trabalho nos bombeiros

H₁: Existe relação entre Cultura Organizacional e Motivação para o Trabalho nos bombeiros

Para responder à hipótese 1 (H₁): Existe relação entre Cultura Organizacional e Motivação para o Trabalho nos bombeiros, foi calculada a correlação de *Pearson* entre as várias dimensões em estudo, os resultados apresentados na

Relativamente ao nível de escolaridade podemos concluir que maior parte dos inquiridos tem o nível de Ensino Secundário (n=181) com uma percentagem de 44,1%.

Existem correlações estatisticamente significativas ao nível <.001 entre todas as dimensões em estudo, sendo que o efeito varia entre fraco (.277) e muito forte (.955) (Akoglu, 2018).

Tabela 12 - Relação entre a cultura organizacional e a motivação: Correlações de Pearson.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planeamento e Organização do Trabalho	.920 <.001	1								
Condições de Trabalho	.896 <.001	.869 <.001	1							
Desenvolvimento Profissional	.862 <.001	.861 <.001	.835 <.001	1						
Remuneração e Incentivo	.737 <.001	.687 <.001	.700 <.001	.758 <.001	1					
Motivação com a organização de trabalho	.826 <.001	.781 <.001	.759 <.001	.763 <.001	.745 <.001	1				
Motivação para o Desempenho	.577 <.001	.635 <.001	.541 <.001	.579 <.001	.442 <.001	.594 <.001	1			
Motivação de Realização e Poder	.399 <.001	.481 <.001	.384 <.001	.429 <.001	.277 <.001	.367 <.001	.745 <.001	1		
Envolvimento	.475	.507	.451	.498	.316	.472	.681	.677	1	

	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
Cultura Organizacional	.955	.937	.937	.937	.854	.844	.611	.435	.488	1
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
Motivação para o Trabalho	.710	.744	.670	.704	.566	.771	.901	.821	.828	.741
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001

É possível verificar que o valor mais alto encontrado encontra-se na dimensão “Cultura Organizacional” e o valor mais baixo encontra-se na dimensão de “Motivação de realização e Poder”.

Observa-se igualmente, que a correlação entre as dimensões Cultura Organizacional e a Motivação para o Trabalho, é forte (Akoglu, 2018), provando-se, desta forma, a Hipótese 1, conforme formulada.

H₂: Existe diferenças entre motivação e sexo nos bombeiros

Para verificar a existência, ou não, de relações entre os vários fatores da motivação e o sexo, foram calculadas as médias, desvio padrão, mínimo e máximo para cada fator e foram efetuados os testes t-Student para verificar se as diferenças são estatisticamente significativas, sendo os resultados apresentados na tabela 13.

Tabela 13 - Médias, Desvios Padrão, Mínimos, Máximos e Significância dos testes t-Student, para a Motivação no Trabalho por sexo

Sexo		Motivação com a organização de trabalho	P	Motivação para o Desempenho	p	Motivação de Realização e Poder	P	Envolvimento	p	Motivação para o Trabalho	p
Feminino	M	3.60		3.87		3.90		3.81		3.86	
	DP	.777		.627		.634		.556		.556	
	Min	1		2		2		3		2	
	Máx	5		5		5		5		5	
n=174			.063		.362		.106		.488		.466
Masculino	M	3.48		3.89		3.98		3.80		3.86	
	DP	.845		.609		.682		.545		.572	
	Min	1		2		2		2		2	
	Máx	5		5		5		5		5	
n=236											

Ao analisar a tabela 13, é evidente que o valor mais alto é a dimensão “Motivação de realização e Poder” no sexo masculino, e posteriormente temos a “Motivação para o Desempenho” no sexo masculino também. A média total dos valores acima mencionados é de 3,81.

Verifica-se, que as diferenças entre as médias, por sexo, são mínimas ou mesmo nulas e, que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p > .05$), não se provando assim, a Hipótese 2 conforme apresentada.

H3: Existe diferenças entre motivação e idade nos bombeiros

Para ir ao encontro da terceira hipótese, aplicou-se o teste ANOVA às várias dimensões da motivação em estudo, tendo-se verificado diferenças estatisticamente significativas ($p = .001$) entre as faixas etárias para a dimensão “Motivação com a organização do trabalho”.

Aplicando o teste post-hoc de Tukey-Kramer, conforme definido no capítulo “Metodologia”, verificou-se que essas diferenças estatisticamente significativas existem entre as faixas etárias “Entre 18 a 29 anos” (M=3.71; DP=.758) e “Entre 30 a 39 anos” (M=3.42; DP=.808), com o primeiro grupo a mostrar uma pontuação média superior e com $p = .009$ e também entre as faixas etárias “Entre 18 a 29 anos” (M=3.71; DP=.758) e “Entre 40 a 49 anos” (M=3.34; DP=.826), com $p = .005$ e, também neste caso, com a faixa etária mais jovem a mostrar uma pontuação média superior.

Não se encontraram outras diferenças estatisticamente significativas entre faixas etárias, no que diz respeito às dimensões da motivação para o trabalho, podendo-se, desta forma, afirmar que a Hipótese 3 foi parcialmente validada.

H₄: Existe diferenças entre motivação e estado civil nos bombeiros

Igualmente, para ir ao encontro da quarta hipótese, aplicou-se o teste ANOVA às várias dimensões da motivação em estudo, tendo-se verificado diferenças estatisticamente significativas ($p=.003$) entre os diferentes estados civis para a dimensão “Motivação com a organização do trabalho”.

Aplicando o teste post-hoc de Tukey-Kramer, verificou-se que essas diferenças estatisticamente significativas existem entre o estado civil “Casado(a) ou em União de Facto” ($M=3.40$; $DP=.880$) e “Solteiro(a)” ($M=3.65$; $DP=.766$), com o primeiro grupo a mostrar uma pontuação média inferior e com $p=.003$.

A média mais elevada como mencionado anteriormente encontra-se no grupo de solteiros com o valor de $M=3.65$.

Não se encontraram outras diferenças estatisticamente significativas entre o estado civil, no que diz respeito às dimensões da motivação para o trabalho sendo o grupo dos solteiros o que apresenta essas diferenças, podendo-se, desta forma, afirmar que a Hipótese 4 foi parcialmente validada.

H₅: Existe diferenças entre motivação e ocupação profissional nos bombeiros

No que respeita há hipótese 5 e, como também aqui estão em comparação mais de dois grupos, foi novamente aplicado o teste ANOVA às várias dimensões da motivação em estudo, tendo-se verificado diferenças estatisticamente significativas ($p=.008$) entre as diferentes ocupações profissionais nos bombeiros para a dimensão “Motivação com a organização do trabalho”.

Também aqui aplicou-se o teste post-hoc de Tukey-Kramer, verificando-se que essas diferenças estatisticamente significativas existem para os pares “Bombeiro de 1ª Classe” ($M=3.64$; $DP=.739$) e “Bombeiro de 2ª Classe” ($M=3.30$; $DP=.892$), com o primeiro grupo a mostrar uma pontuação média superior e com $p=.039$ e “Bombeiro de 2ª Classe” ($M=3.30$; $DP=.892$) e “Estagiário” ($M=3.74$; $DP=.687$) com os estagiários a mostrarem uma pontuação média superior e com $p=.011$.

Não se encontraram outras diferenças estatisticamente significativas entre as ocupações profissionais nos bombeiros, no que diz respeito às dimensões da motivação para o trabalho, podendo-se, desta forma, afirmar que a Hipótese 5 foi parcialmente validada.

H₆: Existe diferenças entre Cultura Organizacional e sexo nos bombeiros

No caso da hipótese 6, aplicou-se o teste t-Student, verificando-se existir somente diferenças estatisticamente significativas entre sexos para a dimensão “Remuneração e Incentivo” ($p=.043$) com as respondentes femininas ($M=3.11$; $DP=.827$) a apresentar uma média superior aos respondentes masculinos ($M=2.96$; $DP=.864$). Ou seja, são as respondentes do sexo feminino que mais satisfeitas estão com a sua remuneração e com os incentivos que a organização oferece, nomeadamente uma remuneração correspondente ao esforço.

Conclui-se que a Hipótese 6 é parcialmente validada.

H7: Existe diferenças entre Cultura Organizacional e idade nos bombeiros

Para ir ao encontro da validação da hipótese 7, foi aplicado o teste ANOVA, verificando-se diferenças estatisticamente significativas entre faixa etária dos bombeiros e todas as dimensões da Cultura Organizacional ($p < .05$).

Aplicando-se o teste Tukey-Kramer para as combinações de pares possíveis, conclui-se que as diferenças são estatisticamente significativas para as combinações, conforme apresentadas na tabela 14.

Tabela 14 - Resultados dos testes Tukey-Kramer para as dimensões da Cultura Organizacional com diferenças estatisticamente significativas entre pares de faixas etárias

Dimensões		n	M	DP	p
Bem-estar e relacionamento	Entre 18 a 29 anos	171	3.78	.677	.010
	Entre 40 e 49 anos	72	3.45	.719	
Planeamento e Organização do Trabalho	Entre 18 a 29 anos	171	3.78	.677	.003
	Entre 40 e 49 anos	72	3.45	.719	
Condições de Trabalho	Entre 18 a 29 anos	171	3.78	.677	.004
	Entre 40 e 49 anos	72	3.45	.719	
Desenvolvimento Profissional	Entre 18 a 29 anos	171	3.78	.677	.041
	Entre 30 e 39 anos	136	3.60	.769	
	Entre 18 a 29 anos	171	3.78	.677	.002
	Entre 40 e 49 anos	72	3.45	.719	
Remuneração e Incentivo	Entre 18 a 29 anos	171	3.78	.677	<.001
	Entre 30 e 39 anos	136	3.60	.769	
	Entre 18 a 29 anos	171	3.78	.677	<.001
	Entre 40 e 49 anos	72	3.45	.719	
Cultura Organizacional	Entre 18 a 29 anos	171	3.78	.677	.015
	Entre 30 e 39 anos	136	3.60	.769	
	Entre 18 a 29 anos	171	3.78	.677	.001
	Entre 40 e 49 anos	72	3.45	.719	

H₈: Existe diferenças entre Cultura Organizacional e estado civil bombeiros

Para ir ao encontro da validação da hipótese 8, foi aplicado o teste ANOVA, verificando-se diferenças estatisticamente significativas entre o estado civil dos bombeiros e três das dimensões da Cultura Organizacional ($p < .05$), sendo estas o “Desenvolvimento Pessoal”, Remuneração e Incentivo” e a “Cultura Organizacional”.

Aplicando-se o teste Tukey-Kramer para as combinações de pares possíveis, conclui-se que as diferenças são estatisticamente significativas para as combinações, conforme apresentadas na, conforme apresentadas na tabela 15.

Tabela 15 - Resultados dos testes Tukey-Kramer para as dimensões da Motivação no Trabalho com diferenças estatisticamente significativas entre pares

Dimensões		n	M	DP	p
Desenvolvimento Profissional	Casado(a) ou em União de Facto	154	3.56	.823	.049
	Solteiro(a)	214	3.73	.693	
Remuneração e Incentivo	Casado(a) ou em União de Facto	154	3.56	.823	<.001
	Solteiro(a)	214	3.73	.693	
Cultura Organizacional	Casado(a) ou em União de Facto	154	3.56	.823	.013
	Solteiro(a)	214	3.73	.693	

H₉: Existe relação entre Cultura Organizacional e Ocupação Profissional nos bombeiros

No que diz respeito à Hipótese 9 ,e após efetuado o teste ANOVA, conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de Ocupação Profissional, pelo que esta Hipótese não foi validada.

8. Discussão dos resultados

A discussão é a parte mais importante do trabalho. É aqui que se interpreta e analisa criticamente os resultados obtidos. Nesta seção são respondidas as questões de pesquisa. A discussão estabelece uma ligação entre o que foi descrito na introdução, baseado na literatura disponível sobre o assunto, e como o estudo se desenvolveu para responder os objetivos ou hipóteses que incentivaram a conduzir sua pesquisa. É preciso fazer uma avaliação crítica dos seus resultados, comparando-os com a análise de estudos similares, e descrever como os dados pesquisados contribuíram para o entendimento ou avanço do campo de pesquisa que tentamos analisar.

Tentar manter os colaboradores motivados é de extrema importância em todas as organizações, mas principalmente naquelas que têm um objetivo de cariz social, levando ao aumento da importância do contexto organizacional e da motivação - nos dias de hoje é fundamental atrair e manter os indivíduos nas organizações (dando-lhes condições para que possam satisfazer as suas necessidades e o seu desenvolvimento profissional), uma vez que o sucesso das mesmas depende do fator humano (Leitão, 2014).

De acordo com a literatura apresentada, uma vez que o indivíduo traz dentro de si as suas próprias motivações, o papel da organização consiste em conhecer as necessidades do mesmo e oferecer fatores de satisfação para essas necessidades, de forma a manter ou aumentar a motivação do indivíduo.

Ao analisar os dados deste estudo podemos analisar que coincide ainda com alguma da literatura que refere que colaboradores satisfeitos são colaboradores motivados e que as pessoas são

maioritariamente motivadas por recompensas não económicas, de acordo com Etzioni (1988) e Larson (1977) citado em Ferreira (2020).

Estudos Internacionais, em que Metin & Coşkun (2016) referem que os colaboradores das organizações sem fins lucrativos são atraídos para esta área por razões transcendentais às compensações materiais (ou seja, são movidos maioritariamente por motivações intrínsecas e não extrínsecas), e que a recompensa monetária não é a principal preocupação destes colaboradores.

A palavra motivação deriva do latim *movitus*, mover.

Segunda a variedade de definições e teorias, podemos defini-la como um conjunto de motivos que conduzem o indivíduo a reagir e agir de determinada forma numa organização. Caso o mesmo se sinta obrigado a tomar determinada atitude, pode não estar motivado e agir apenas por pressão. Não obstante, se estiver efetivamente motivado, irá concretizar o trabalho de melhor forma, garantindo assim melhor desempenho (Vieira, 2012).

A motivação, é definida por um conjunto de organismos e comportamentos que se vão iniciar em função de certos benefícios. Esta é propositada e envolve o processo de direcionar a intensidade geral e a direção da atividade de um organismo ao longo do tempo. A persistência é relevante porque enquanto a motivação é motivada no presente, sua direção é orientada para o futuro (Bernard, Mills, Swenson & Walsh, 2006).

Nesta investigação consideramos que a motivação é um elemento crucial para o sucesso da organização, dado que uma alta performance é alcançada por indivíduos felizes e motivados pelo meio que estão inseridos. (Armstrong, 2009). Sem motivação é difícil obter bons resultados. Com este espírito, as tarefas são realizadas e mobilizadas mais pelo prazer de fazer do que pela obrigação (Leal, et al. 2009).

Em termos simples, podemos definir uma organização como um grupo de indivíduos que trabalham de forma coordenada para atingir um objetivo comum, e o sucesso de uma organização depende em parte de seus funcionários (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

Ter uma cultura organizacional próspera e em equilíbrio é um desafio, conclui-se que é possível organizar todos os elementos que caracterizam uma organização, sendo possível chegar a um equilíbrio entre a incerteza e as regras laborais, e assim criar uma “força” singular em toda a empresa, de forma que a missão a que se propõe e os objetivos definidos sejam cumpridos (Thompson, 1967 citado em Lages, 2014).

As implicações dos resultados e limitações do trabalho também precisam ser descritas de forma clara e objetiva.

Após o tratamento e análise de dados, verificaram-se correlações fortes e estatisticamente significativas entre as várias dimensões da Cultura Organizacional e da Motivação para o Trabalho, podendo então afirmar-se que ambas são bastante determinantes para um ambiente laboral mais harmonioso.

Ao analisar a amostra submetida a este estudo, podemos concluir que 57,6% (n=236) dos inquiridos são do sexo masculino e 42,4% (n=174). Ainda é possível concluir que a faixa etária que compõe maior número de inquiridos é dos 18 a 29 anos. É bastante interessante reconhecer que este grupo potencia cada vez mais a expansão de bombeiros voluntários portugueses, pois sendo os mesmos jovens significa que os valores da cultura organizacional foram transparecidos e por esse mesmo motivo existem cada vez mais elementos a querer pertencer a este grupo.

Foram elaboradas diferentes hipóteses de estudo, sendo que, algumas foram validadas totalmente, outras parcialmente e ainda houve algumas que não foram consideradas válidas. Na seguinte tabela são apresentados os resultados do estudo:

Tabela 16 - Resumo de tratamento dos dados

Hipóteses de investigação	Decisão
H₁ : Existe relação entre Cultura Organizacional e Motivação para o Trabalho nos bombeiros	Validada
H₂ : Existe relação entre motivação e sexo nos bombeiros	Não validada
H₃ : Existe relação entre motivação e idade nos bombeiros	Parcialmente validada
H₄ : Existe relação entre motivação e estado civil nos bombeiros	Parcialmente validada
H₅ : Existe relação entre motivação e ocupação profissional nos bombeiros	Parcialmente validada
H₆ : Existe relação entre Cultura Organizacional e sexo nos bombeiros	Parcialmente validada
H₇ : Existe relação entre Cultura Organizacional e idade nos bombeiros	Parcialmente validada
H₈ : Existe relação entre Cultura Organizacional e estado civil bombeiros	Parcialmente validada
H₉ : Existe relação entre Cultura Organizacional e Ocupação Profissional nos bombeiros	Parcialmente validada

A hipótese 1 foi uma hipótese validada, sendo que os valores que mais se destacaram foram da dimensão “Cultura Organizacional” e o valor mais baixo encontra-se na dimensão de “Motivação de realização e Poder”, variando os mesmos entre (.277) e (. 955) respetivamente.

Relativamente à hipótese 2 é possível dizer que o valor mais alto é a dimensão “Motivação de realização e Poder” no sexo masculino, e posteriormente temos a “Motivação para o Desempenho” no sexo masculino também contando com a média de 3,98 e 3,38, respetivamente.

Quanto à hipótese 3, verificou-se diferenças estatisticamente significativas na dimensão de “Motivação com a organização e com o trabalho” entre a idade de 18 a 29, com o respetivo valor médio de 3,71.

Já na hipótese 4. Verificou-se diferenças estatisticamente significativas na dimensão “Motivação com a organização e com o trabalho”, no estado civil de solteiro(a), com média de 3,65.

Na hipótese 5, temos um valor médio de 3,74 no grupo profissional de estagiário, na dimensão de “Motivação com a organização e com o trabalho”.

Posteriormente temos a hipótese 5 que teve valores estatisticamente significativos em todas as dimensões de motivação, mas a que tem um valor médio maior de 4,31 em “Motivação de realização e poder”.

Quanto à hipótese 6 podemos dizer que o valor médio obtido foi de 3,11 pelo sexo feminino, na dimensão de “Remuneração e incentivo”.

Na hipótese 7 houve valores significativos em todas as dimensões de cultura organizacional, mas a média maior encontrada foi entre os 18 e 29 anos, com o valor de 3,78.

Na hipótese 8, houve um valor mais relevantes nas dimensões de “Desenvolvimento Profissional” “Remuneração e incentivo” e por último “Cultura Organizacional, no grupo de estado de civil de solteiro (a), com o valor médio de 3,73.

A hipótese 9 foi aquela que efetivamente não se verificou valores estatisticamente significativos no estudo, e por esse mesmo motivo, foi considerada inválida.

Podemos concluir que a hipótese mais forte foi a H_1 , e conseqüentemente foi validada, mostrando que a motivação e Cultura organizacional estão relacionadas entre si. Havendo uma cultura mais forte a nível de crenças, valores e estando esses mesmos claros para cada colaborador, irá conseqüentemente criar um ambiente mais próspero, mais harmonioso entre bombeiros, criando uma maior motivação.

Os bombeiros são constantemente expostos a situações de grande stress e sendo criada uma cultura organizacional próspera, melhor estará a sua saúde física e mental. Assim como, estando os mesmos mais motivados e realizados com as tarefas que realizam, melhor estará a sua saúde física e psicológica.

Quanto melhor o nível de saúde física e mental percebida, maior os níveis de Motivação para o Trabalho e Cultura Organizacional, o que vai ao encontro de vários estudos nestas áreas que evidenciam a importância do estado de saúde dos colaboradores na motivação e identificação com a cultura das organizações onde laboram (Guest, 2017; Inter Agency Standing Committee, 2007; Lu et al., 2012; WHO, 2013).

Depois de analisar a consistência interna das dimensões estudadas, podemos dizer que todas as dimensões contêm valores entre bom e excelente, exceto a dimensão “Envolvimento” que pertence ao grupo motivação, que apresenta valores inferiores em relação às demais dimensões, demonstrando uma correlação positiva entre as escalas utilizadas e aquilo que medem. A função principal do estudo da consistência interna das escalas, é verificar se aquilo que medem é válido e útil para o estudo.

Assim, identificar a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e a sua motivação laboral, pode conduzir a organização pelo melhor “caminho”, ajudando na tomada de decisões e preparando-a em busca de novas formas de gestão. Não descurando que a cultura organizacional, é um dos fatores que contribui para a atração e retenção de talentos e, que esta,

aliada à motivação laboral, levará certamente à eficiência e aumento de produtividade da organização.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Este trabalho permitiu compreender a relação entre a Motivação para o Trabalho e a Cultura Organizacional, bem como a relação entre variáveis socioprofissionais dos bombeiros e a Motivação para o Trabalho e a Cultura Organizacional. O estudo, realizado com 410 bombeiros de várias corporações.

A amostra é maioritariamente constituída por elementos do sexo masculino, e conta com 57,7% dos mesmos. Posteriormente podemos dizer que a idade maioritária neste estudo, e com a percentagem de 43,9% é a faixa etária entre os 18 e os 29 anos. Dentro do estado civil o que foi realçado foi o de solteiro(a) com uma percentagem maioritária de 54,8%. O nível de escolaridade predominante foi o de ensino secundário com uma percentagem de 43.9%.

Dentro das hipóteses analisadas podemos concluir que foram a H1, H6, H11 válidas, mostrando que a motivação e Cultura organizacional estão relacionadas entre si. Havendo uma cultura mais forte a nível de crenças, valores e estando esses mesmos claros para cada colaborador, irá consequentemente criar um ambiente mais próspero, mais harmonioso entre bombeiros, criando uma maior motivação.

Finalizado o estudo, é possível verificar que a amostra estudada se encontra motivada e agradada com as condições de trabalho oferecidas pelas distintas corporações. Ao verificar cuidadosamente os dados podemos constatar que todas as dimensões estudadas tiveram valores positivos entre “Bom” e “Excelente”, sendo que significa que existe uma correlação positiva e conseqüentemente uma boa cultura organizacional e uma boa motivação na amostra.

Depois de concluir o estudo, é detetável que maior parte dos inquiridos ocupa o cargo de bombeiro de 3ª classe, e muito poucos pertencem ao grupo de elementos e comando, o que me leva a constatar que deve de haver a criação de mais oportunidades para, conseqüentemente, haver uma subida de posto mais rapidamente, incentivando a evolução mais rápida de carreira e também estimulando novas ideias que possa ser melhorada a gestão das corporações.

Após analisar a consistência interna das dimensões em estudo, podemos afirmar que todas elas compreendem valores entre “Bom” e “Excelente”, como mencionado anteriormente, à exceção da dimensão “Envolvimento”, pertencente ao grupo da Motivação que apresentou um valor baixo relativamente às outras, demonstrando a correlação positiva entre as escalas utilizadas e aquilo que elas mediram.

Na minha opinião enquanto investigadora, é possível trabalhar em prol da dimensão que foi considerada mais questionável, isto é, a dimensão “Envolvimento”. O mesmo representa um comprometimento implicado nas ações de cada indivíduo na organização. Ou seja, a cultura da empresa e o que é considerado um padrão típico do comportamento na organização. A elaboração de sistemas abertos pode ser considerada uma solução uma vez que valoriza a flexibilidade e a mudança, pois centraliza-se na adaptação da organização às exigências da vertente interna.

A motivação e a cultura organizacional são determinantes fundamentais em ambientes laborais, com especial realce onde está presente grande intensidade emocional stress, como é o caso dos bombeiros. Assim, a saúde física e mental e, a performance laboral, caracterizada pela motivação e pela cultura organizacional são importantes e fortes a ter em consideração na fixação de estratégias conducentes a excelentes condições laborais (Guest, 2017; WHO, 2013). Realça-se assim a importância destas avaliações pelo excelente contributo no sucesso das organizações.

Em termos de limitações deste estudo, apontamos como a principal, o tamanho e as características da amostra, pois uma amostra representativa da população portuguesa, permitiria fortalecer as conclusões e poder extrapolar os resultados para a população dos bombeiros voluntários portugueses. Outra limitação encontrada foi a fraca ou tardia abertura destas instituições à investigação.

Atendendo aos resultados obtidos, conjugados com a principal limitação apresentada, apontam-se como futuras linhas de investigação, o alargamento da amostra e o estudo de outras variáveis que poderão ter forte impacto na motivação e cultura organizacional.

Penso que uma boa opção para uma investigação futura neste ramo, seria fazer inquéritos a nível regional ou até mesmo por estratificação laboral de forma regional, sendo que seria possível obter um número de respostas mais específico e concreto, garantindo a probabilidade alta de obtermos um estudo mais sólido e sem lacunas.

O estudo da motivação e da cultura organizacional tem um papel fundamental na Gestão, pois tendo um ambiente favorável entre colaboradores, conseqüentemente os mesmo irão estar mais motivados no desempenho das suas tarefas e a empresa terá mais proveito tanto a nível monetário como na satisfação dos seus trabalhadores. Gestão de pessoas é fulcral para que uma organização cresça e se desenvolva cada vez mais, investir no bem-estar físico e psicológico de cada colaborador é contribuir para uma organização mais harmoniosa e funcional, colaboradores motivados são colaboradores com alto desempenho para a empresa.

Os gestores devem de passar o feedback aos seus colaboradores, de forma a informá-los sobre os objetivos que a organização pretende concretizar, para que haja uma relação positiva entre os trabalhadores e os gestores.

Também é importante que os gestores transmitam um feedback aos colaboradores sobre a situação e as metas existentes, a fim de construir uma relação mais positiva entre colaboradores e gestores. As empresas são compostas por pessoas de diferentes gêneros, idades e culturas, então as empresas provavelmente têm pessoas com personalidades diferentes, levando a objetivos diferentes. Os gestores deveriam conhecer os seus colaboradores e deveriam arranjar planos motivacionais adaptados para cada um. A promoção ou a progressão na carreira, também é uma fórmula de motivação no trabalho, mas também é uma atitude um pouco arriscada, pois, não se sabe como é que o individuo irá reagir a esta mudança, para isto, é necessário que a empresa tenha a completa noção que o individuo está preparado para aquela promoção. Como foi referido anteriormente, é necessário que os empregados estejam integrados e saibam qual é a missão, os objetivos, as estratégias e os sistemas da empresa. As atividades de team building também poderão ter um papel importante na construção da motivação e satisfação, onde terão a possibilidade de fazer uma atividade diferente do seu trabalho diário.

Em suma, com este estudo foi possível responder a todas as hipóteses de investigação estabelecidas e inferir que, no geral, os bombeiros estão motivados e que sentem afinidade com a cultura organizacional que pertencem.

Esta investigação contribuiu para o crescimento e enriquecimento do saber do investigador no ramo de gestão das organizações. Espera-se que futuramente haja oportunidade de investir nesta área pois seria uma mais-valia enquanto futura gestora.

Termina-se com a convicção de ter atingido os objetivos propostos e ter contribuído para a identificação de alguns determinantes da motivação e cultura organizacional dos bombeiros de forma a contribuir para corporações de bombeiros de excelência.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9(C), 43–90. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1)
- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Creative Education*, 03(03), 309–314. <https://doi.org/10.4236/ce.2012.33049>
- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91–93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142–175. <https://docplayer.net/57503582-An-empirical-test-of-a-new-theory-of-human-needs.html>
- Andrade, C. (2007). *Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg*.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (1984). *Management Control in Nonprofit Organizations, Fourth Edition*. <https://www.researchgate.net/publication/40932101>
- Appelbaum, S. H., & Grigore, M. L. (1997). Organizational change and job redesign in integral manufacturing: a macro-organizational to micro-organizational perspective. *Journal of European Industrial Training*, 21(2). <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=8A8E249956D00F6F07FD6F3A3C5A2352?doi=10.1.1.606.8925&rep=rep1&type=pdf>
- Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resources Management Practice*. 11th Edition, Kogan Page.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697–719. <https://doi.org/10.1080/09585190210125868>
- Arteiro, I. C. J. B. (2015). *Como a cultura organizacional influencia iniciativas de gestão de processos de negócios: um estudo de caso exploratório*. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16368>
- Barreto, L. M. T. da S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34–52. <https://doi.org/10.5700/rausp1072>

- Beaumont, C., Makridakis, S., Wheelwright, S. C., & McGee, V. E. (1984). Forecasting: Methods and Applications. *The Journal of the Operational Research Society*, 35(1), 79. <https://doi.org/10.2307/2581936>
- Begnami, M. L. V., & Zorzo, A. (2013). Clima Organizacional Percepções e Aplicabilidade. *Revista Científica Da FHO|UNIARARAS*, 1(2). <http://www.uniararas.br/revistacientifica/anteriores-1-2.php>
- Bernard, L. C.; Mills, M.; Swerson, L. & Walsh, P. (2006). An Evolutionary Theory of Human Motivation. *Department of Psychology. Loyola Marymount University*. Heldref Publication, p.129-184.
- Burns, D. J., Reid, J. S., Toncar, M., Fawcett, J., & Anderson, C. (2006). Motivations to volunteer: The role of altruism. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 3(2), 79–91. <https://doi.org/10.1007/BF02893621>
- Cardoso, L. A. (2004). *Influências dos fatores organizacionais no estresse de profissionais bombeiros*. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/88133>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- CEV. (2011). The future of volunteering: concepts, trends, visions. *Multi-Stakeholder Symposium*. Estónia: The European Volunteer Centre. https://issuu.com/european_volunteer_centre/docs/tallinn_report_final Consultado a 12 dez.2021
- Chiavenato, I. (2014). *comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. manole. <https://books.google.pl/books?id=nf5jvgaacaaj>
- Choudhry, R., Fang, D. & Mohamed, S. (2007). The nature of safety culture: a survey of the state-of-the-art. *safety science*, 45, pp. 993-1012.
- Chu, R. W. T. (2008). *Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?*
- Cortella, M. S. (2016). *Por que Fazemos o que fazemos?* (1st ed.). Planeta. <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789897771217.pdf>
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2º Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Curral, L. A., & Chambel, M. J. (2001). A comunicação nas organizações em Ferreira, J.M. et al. Manual de psicossociologia das Organizações. Em *Psicologia Social das Organizações* (pp. 357–376). McGraw-Hill. www.scielo.br
- Decreto-Lei n.º 248/2012 . *Diário da República Eletrónico*, 225/2012 (Serie I), 6678-6689.

- Lisboa, Portugal: Ministério da Saúde. 16 de jan. 2022 <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/248-2012-190872>
- 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. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Dorigo, M., & Blum, C. (2005). Ant colony optimization theory: A survey. *Theoretical Computer Science*, 344(2–3), 243–278. <https://doi.org/10.1016/j.tcs.2005.05.020>
- Fernandes, A. L., Alturas, B. A. B., & Laureano, R. M. S. (2015). The role of organizational culture in the dynamic relationship between Information Technology and Organizational Learning. *2015 10th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/CISTI.2015.7170524>
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187–198. COG, 12(2), 187-198 (ispa.pt)
- Ferreira, J. (2020). *Cultura Organizacional e Motivação dos Colaboradores: Estudo de caso da Santa Casa da Misericórdia de Avis*.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. McGraw-Hill. https://www.researchgate.net/profile/Luis-Curral/publication/337495962_A_comunicacao_nas_organizacoes/links/5ddb5c7458515dc2f4dae1d/A-comunicacao-nas-organizacoes.pdf
- FFMS. (2020). *Retrato de Portugal na Europa*. Lisboa: PORDATA. Disponível em <https://www.pordata.pt/portugal/bombeiros-1188>
- Fontelles, M. S. F. F. (2008). *Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa*.
- Garcia, M. S. K. Z. Á. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*.
- Gonçalves, B. M. A. (2017). *A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências* [Universidade Fernando Pessoa]. <http://hdl.handle.net/10284/6621>
- Guest, D. E. (2017a). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- ILO Internacional Labour Office. (2011). *Manual on the measurement of volunteer work*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_162119.pdf

- Instituição de Utilidade Pública. (2022). *Confederação das Associações das e Corpos de Bombeiros*. 2–13.
<https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a566b786c5a793944543030764e554e505269394562324e31625756756447397a51574e3061585a705a47466b5a554e7662576c7a633246764c7a59334f4759324e5445344c57566b4e5451744e44646b595330354e32466a4c5755775a5467355a6d49324e5449335a4335775a47593d&fich=678f6518-ed54-47da-97ac-e0e89fb6527d.pdf&Inline=true>
- Inter Agency Standing Committee. (2007). *IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings*. World Health Organization. <https://doi.org/10.1037/e518422011-002>
- Lages, F. (2014). *CULTURA ORGANIZACIONAL NUM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO*.
- Leal, S.; Bernardina, V.; Faria, J. & Vivas, C. (2009). A Relação entre o Perfil Motivacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional: Um Estudo Empírico. *XIX Jornadas Hispano – Lusãs de Gestão Científica*, Boeza, Espanha.
- Lee, S., & Lee, D. K. (2018a). What is the proper way to apply the multiple comparison test? *Korean Journal of Anesthesiology*, 71(5), 353–360. <https://doi.org/10.4097/kja.d.18.00242>
- Leite, P. M. (2013). *A cultura organizacional na seleção de funcionários*. *Revista Ampla de Gestão Empresarial*, v. 4, n. 2, p. 49 – 63.
- Leitão, S. (2014). *A Cultura como um fator determinante na performance dos Recursos Humanos- Estudo de caso*.
- Lopes, E. O., Silva, E. D. M. da, & Silva, J. dos S. (2015). *A Influência da Cultura Organizacional sobre a motivação dos colaboradores* [Faculdade Católica de Anápolis]. https://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/?page_id=427
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 49(8), 1017–1038. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009>
- Mathou, C. (2010). *Volunteering in the European Union Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA)*.
- Mendes, J. (2010). O que é Cultura Organizacional? Consultado em 15 jan. 2022 Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-cultura-organizacional>
- Menegão, J. F. Q., Menegão, V. H. Q., Carvalho, M. R., & Amado, F. M. (2018). As necessidades de uma liderança de sucesso e sua relação com a motivação organizacional. *Revista Científica União Das Faculdades Dos Grandes Lagos*, 1(1). <http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/88>

- Metin, A. C. A. (2016). *The Effect of Leadership and Organizational Culture on Effectiveness of NGOs: An Empirical Study*.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural Change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623–647. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- Miller, M., A., Collela, C. C. (2013). Tradução de Teresa Cristina Padilha de Souza. Comportamento organizacional. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013
- Moore, D. S., McCabe, G. P., & Craig, B. A. (2017). *Introduction to the Practice of Statistics* (9.^a ed.). W. H. Freeman and Company.
- Levin, J. (1987). *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*. (2^a).
- Oliveira, S. (2017). *Influência da liderança na motivação de colaboradores: estudo de caso na associação humanitária de bombeiros voluntários de caminha*.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2005). On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(5), 375–387. <https://doi.org/10.1080/13645570500402447>
- Pimenta, R. C. de Q., Aouar, W. A. El, & Oliveira, J. A. de. (2012). Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. *RaUnp*.
- Ribeiro, Olivério. (2006). *Cultura organizacional*. Millenium.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall.
- Souza, V. L. (2015), *Retenção de talentos e valorização profissional*. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- Schein, E. H. (2007). *Cultura Organizacional e Liderança*. S. Paulo: Atlas .
- Schermerhorn, J. R. (1999). Learning by Going? *Journal of Management Inquiry*, 8(3), 246–256. <https://doi.org/10.1177/105649269983002>
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J. (2015). Culture in Business Process Management: How Cultural Values Determine BPM Success. Em *Handbook on Business Process Management 2* (pp. 649–663). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_27
- Silva, S. (2008). *Culturas de segurança e prevenção de acidentes de trabalho numa abordagem psicossocial: valores organizacionais declarados e em uso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Ministério da Ciência,
- Ribeiro, M., Passos C., Pereira, P., (2018). *Motivação Organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador*

- Tang, M., Li, M., & Zhang, T. (2016). The impacts of organizational culture on information security culture: a case study. *Information Technology and Management*, 17(2), 179–186. <https://doi.org/10.1007/s10799-015-0252-2>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa. (sem data).
- WHO. (2013). *Investing in mental health: evidence for action*. WHO.
- Vieira, C. (2012). *Fatores motivadores e higiênicos da satisfação/motivação no trabalho*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Aveiro.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215–240. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>
- Zago, C. (2013). Cultura Organizacional: Formação, Conceito e Constituição. *Sistemas & Gestão*, 8(2), 106–117. <https://doi.org/10.7177/sg.2013.v8.n2.a1>
- Zonatto, Vinicius & da Silva, Alini & Gonçalves, Michele. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*. 8. 169. [:10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180](https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180)

Anexos

Anexo A - Inquérito

Motivação e Cultura Organizacional- Bombeiros Voluntários

Este inquérito realiza-se no âmbito de um estudo académico, integrado no Mestrado de Gestão das Organizações do Instituto Politécnico de Bragança, ramo de Gestão de Empresas, e tem como objetivo principal avaliar a cultura organizacional e o nível de motivação dos Bombeiros Voluntários.

Estamos a pedir-lhe para participar voluntariamente neste estudo, a sua participação é muito importante. Todavia, tem a opção de não participar ou a possibilidade de interromper a sua participação, caso se sinta desconfortável relativamente a algum aspeto da sua participação nesta investigação.

A sua participação neste estudo é de natureza confidencial, sendo ainda assegurado o total anonimato dos participantes, bem como garantimos que os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de investigação.

O questionário é anónimo. As suas respostas serão exclusivamente utilizadas para efeito do presente estudo, assegurando-se a confidencialidade das informações prestadas.

Este estudo implica o preenchimento online de um questionário. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que pedimos que responda com mais sinceridade possível a cada uma das questões.

Obrigada pela sua colaboração.

Bárbara Campos

barbara_10campos@hotmail.com

Por favor, preencha o questionário com atenção e responda a todas as questões.

Afirmo que aceito participar por minha própria vontade sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Fui informado(a) e entendi o objetivo do estudo, que, em linhas gerais visa: avaliar a cultura organizacional e o nível de motivação dos Bombeiros Voluntários

Tenho mais de 18 anos.

Fui informado(a) de que tenho total liberdade para recusar participar na pesquisa ou abandoná-la no seu decurso sem qualquer justificação e também, que será mantido o anonimato e confidencialidade dos dados.

Parte I- Caracterização Sociodemográfica

1.Sexo

Feminino

Masculino

Outro

2.Qual a sua idade?

Entre 18 a 29 anos

Entre 30 e 39 anos

Entre 40 e 49 anos

Superior a 50 anos

3.Qual o seu estado Civil?

Casado(a) em União de facto

Solteiro (a)

Divorciado (a) ou separado (a)

Viúvo (a)

4. Qual a sua escolaridade?

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

5.Tem outra atividade profissional, além dos bombeiros?

Não

Sim

6. Se sim,qual a atividade exerce?

Resposta Curta

7. Qual o setor dos Bombeiros que atua?

- Central
- APH
- Combate a incêndios
- Todas as alíneas anteriores

8. Há quanto tempo é membro da corporação?

- Menos de 1 ano
- Entre 2 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 10 a 25 anos
- Mais de 25 anos

9. Com que frequência executa piquetes?

- 1 vez por semana
- De 1 a 2 vezes por semana
- Mais de 2 por semana

10. Qual o posto que assume na sua Corporação?

- Elemento de Comando
- Chefe ou Subchefe
- Bombeiro de 1ª classe
- Bombeiro de 2ª classe
- Bombeiro de 3ª classe
- Estagiário

11. Como classifica a sua saúde de "1" até "10". Em que "1" corresponde à pior possível e "10" corresponde a excelente.

1. Pior Possível
2. Extremamente mau
3. Muito Mau
4. Mau
5. Nem bom, nem mau
6. Bom

7. Extremamente bom

8. Muito Bom

9. Ótimo

10. Excelente

12. Com a pandemia, sente que a sua saúde física e mental melhorou ou piorou?

Melhorou

Piorou

Manteve-se

Parte II- Motivação no Trabalho

(Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006)

Nesta secção serão feitas questões relativas à motivação de cada membro da Corporação. A escala apresentada tem 5 opções, escolha a opção correspondente à sua percepção:

1- Discordo Totalmente;

2-Discordo;

3- Não Concordo/Nem discordo;

4- Concordo;

5- Concordo Totalmente.

1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.

1. Discordo totalmente

2. Discordo

3. Não Concordo/Nem discordo

4. Concordo

5. Concordo Totalmente

2. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.

1. Discordo totalmente

2. Discordo

3. Não Concordo/Nem discordo

4. Concordo

5. Concordo Totalmente

3. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.

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

4. O “*feedback*” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.

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

5. Todos os funcionários da Corporação participam nos processos de tomada de decisão.

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

6. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.

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

7. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.

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

8. Considero que as avaliações periódicas me motivam.

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

9. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.

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

10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.

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

11. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.

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

12. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.

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

13. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.

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

14. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.

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

15. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.

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

16. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.

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

17. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.

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

18. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.

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

19. Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.

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

20. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.

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

21. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.

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

22. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.

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

23. Considero o meu trabalho monótono.

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

24.. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.

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

25. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.

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

26. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.

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

27. Identifico-me com a função que desempenho.

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

28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

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

Parte III- Cultura Organizacional

(Pimenta, El Aouar & Oliveira, 2012)

A Cultura Organizacional refere-se a um conjunto de valores, crenças e ações que definem a forma como se conduz a organização. De acordo com a escala de respostas, escolha a resposta de acordo com a sua percepção.

1- Nunca;

2- Raramente;

3- Às vezes;

4- Frequentemente;

5- Muito Frequentemente.

1. Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho.

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

2. Sou informado(a) quando ocorrem mudanças na empresa.

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

3. Na organização existe a filosofia do trabalho em equipa.

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

4. Sinto o apoio dos colegas e da direção.

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

5. Posso expressar os meus pontos de vista sem medo de punições.

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

6. Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria.

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

7. Na organização não existem "grupinhos".

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

8. Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela organização.

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

9. Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim.

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

10. Na organização, todos estão dispostos a partilhar informações.

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

11. A organização se preocupa com o processo de socialização dos novos funcionários.

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

12. Sinto-me bem em trabalhar na organização.

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

13. A liderança tolera os erros cometidos por mim.

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

14. Sinto que a organização se preocupa com o futuro.

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

15. Sei o que a organização espera do meu trabalho

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

16. Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente.

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

17. Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna.

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

18. Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização.

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

19. Aqui na organização, a liderança pratica o que diz.

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

20. As atividades que desempenho corresponde ao meu cargo.

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

21. Sinto que a direção está sempre aberta a novas ideias.

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

22. A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipa.

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

23. O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar.

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

24. O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos.

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

25. Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho.

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

26. Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados.

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

27. Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade.

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

28. Os treinamentos realizados na organização são adequados e eficazes para a realização do meu trabalho.

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

29. Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados.

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

30. Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados.

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

31. Recebo informações e feedback da liderança sobre a qualidade do meu trabalho.

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

32. A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.

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

33. Tenho um salário condizente com o mercado.

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

34. Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional.

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

35. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.

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

36. Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso.

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

37. Estou satisfeito com meu salário.

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

38. Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional.

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

39. O meu salário é condizente com o meu esforço.

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

40. Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar.

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

41. Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação

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

42. Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no exercício de minhas funções.

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

43. Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social.

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

44. Sou reconhecido (a) pelo meu empenho em alcançar resultados

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

45. Na organização existem treinamentos visando minha capacitação

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

46. Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa.

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

47. Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim.

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

48. Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.

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

Anexo B - Autorizações para a execução dos inquéritos

Bombeiros Voluntários de Póvoa de Lanhoso

① Sinalizar para acompanhamento.

① Você respondeu em Seg, 15/11/2021 08:26



0310 - Adjunto de Comando, Vítor Coelho <vitor.coelho@bvpovoadelanhoso.pt>

Para: Você

Cc: 0310 - Comandante em Exercício - 2º Comandante Luis Soares



Sex, 12/11/2021 18:21

Boa tarde Bárbara Campos,

incube-me o Exmo. Senhor Comandante, Luis Soares, de informar que o seu pedido foi adjudicado.

A 2021-11-12 17:32, Bárbara Campos escreveu:

Boa tarde!

O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários de Póvoa de Lanhoso. Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo. Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Atenciosamente, Bárbara Alexandra Sierra Campos.

Bombeiros Voluntários de Espinho

① Sinalizar para acompanhamento.

① Você respondeu em Seg, 22/11/2021 15:14



Diogo Francisco <formacao@bvconcelhoespinho.com>

Para: Você



Seg, 22/11/2021 14:53

Boa tarde Bárbara,

Teremos todo o gosto em facilitar o desenvolvimento da sua tese.

Os inquéritos são em google forms? Se sim, partilhe o link comigo e eu irei fazer a divulgação do mesmo, podendo ter maior ou menor adesão.

Com os melhores cumprimentos,



Diogo Francisco | Oficial de Formação e Instrução

Corpo de Bombeiros do Concelho de Espinho
Rua do Porto 1721, 4300-957 Espinho
formacao@bvconcelhoespinho.com
227340005/227340042
www.bvconcelhoespinho.com

Bombeiros Voluntários de Avintes

← RE: Pedido de Colaboração em Inquértios

📍 Sinalizar para acompanhamento.

📍 Você respondeu em Qui, 25/11/2021 13:54



BV Avintes - Comando <comando@bvavintes.com>

Para: Você

Cc: BV Avintes - Comando

↩ ↶ ↷ ⋮
Qua, 24/11/2021 22:04

Boa noite Barbara Campos

O Corpo de Bombeiros de Avintes está disponível para participar no seu estudo.

Como pretende articular os questionários?

Com os melhores cumprimentos,

Alfredo Costa | Comandante

Bombeiros Voluntários de Avintes

Rua 5 de Outubro, 4093 4430-804 Avintes

comando@bvavintes.com

710 190 000

De: Bárbara Campos <barbara_10campos@hotmail.com>

Enviada: 22 de novembro de 2021 14:10

Para: BV Avintes - Comando <comando@bvavintes.com>

Assunto: Pedido de Colaboração em Inquértios

Boa tarde!

O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários de Avintes . Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo.

Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Atenciosamente, Bárbara Alexandra Sierra Campos.

↩ Responder

↶ Responder a todos

↷ Encaminhar

Bombeiros Voluntários do Estoril

← RE: Pedido de Colaboração em Inquéritos

📌 Sinalizar para acompanhamento.



comando2.estoril@ahbe.pt

Para: Você



Ter, 15/02/2022 19:27

Boa tarde Barbara.
Pode enviar os inquéritos que eu peço aos meus Bombeiros para preencherem.

Ao dispor para qualquer esclarecimento necessário.

Os melhores cumprimentos.



Bruno Carvalho

2º Comandante do Corpo de Bombeiros do Estoril
ASSOCIAÇÃO HUMANITÁRIA DE BOMBEIROS DOS ESTORIS
Avenida dos Bombeiros Voluntários, 89 | 2765-202 Estoril
[+351 913 211 213](mailto:comando2.estoril@ahbe.pt) | [\[mailto:+351%20214 659%20190\]+351 214 659 190](mailto:comando2.estoril@ahbe.pt) | comando2.estoril@ahbe.pt

AVISO DE CONFIDENCIALIDADE

Esta mensagem e quaisquer ficheiros anexos a ela são confidenciais e destinam-se a uso exclusivo da pessoa ou entidade a quem são dirigidos. Se não é o destinatário da mensagem, ou a pessoa responsável pelo seu encaminhamento ao respectivo destinatário, fica informado de que recebeu esta mensagem por engano, e de que qualquer

mensagem ou a pessoa responsável pelo seu encaminhamento ao respectivo destinatário, fica informado de que recebeu esta mensagem por engano, e de que qualquer utilização, distribuição, reencaminhamento ou outra forma de revelação a outrem, impressão, ou cópia desta mensagem é expressamente proibido. Se recebeu esta mensagem por engano, deverá destruí-la, eliminá-la do sistema e informar o remetente.

CONFIDENTIALITY NOTICE

This e-mail and related attachments contain confidential information which is strictly intended for the use of the authorised recipient. If you are not the intended addressee or have received this e-mail in error, please delete it and notify the sender.



Pense bem se será mesmo necessário imprimir este e-mail

De: Bárbara Campos <barbara_10campos@hotmail.com>

Enviada: 12 de fevereiro de 2022 21:11

Para: comando2.estoril@ahbe.pt

Assunto: Pedido de Colaboração em Inquéritos

Boa noite,

O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários de Estoril. Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo, e posteriormente sobre a Cultura Organizacional em que estão inseridos.

Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Se me for permitido a sua execução, os mesmos serão enviados este mês, e em formato online.

Atenciosamente, Bárbara Alexandra Sierra Campos.

Bombeiros Voluntários de Vila Verde

Bárbara Campos <barbara_10campos@hotmail.com> escreveu em qua., 16/02/2022 às 23:18 :

Boa noite,

O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários de Vila Verde. Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo, e posteriormente sobre a Cultura Organizacional em que estão inseridos.

Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Se me for permitido a sua execução, os mesmos serão enviados este mês, e em formato online.

Atenciosamente, Bárbara Alexandra Sierra Campos.

--

De: [Bombeiros Voluntários de Vila Verde Instrução](#)

Enviado: 16 de fevereiro de 2022 23:22

Para: [Bárbara Campos](#)

Assunto: Re: Pedido de Colaboração em Inquéritos

Boa noite Bárbara,

Desde já agradecer o convite que nos endereçado.

Teremos todo o gosto em ajudar. Diga-me só

Por favor o número de inquéritos que são necessários?

Desejo desde já um término de percurso escolar da melhor forma.

Bombeiros Voluntários de Lisboa

← RE: Pedido de Colaboração em Inquéritos

🕒 Sinalizar para acompanhamento.

🕒 Você respondeu em Sex, 04/03/2022 19:54



comando@bvlisboa.pt

Para: Você



Ter, 01/03/2022 12:52

Bom dia,
Grato pelo contacto.
Teremos todo o gosto em colaborar.
Se enviar o link, difundo pelos nossos elementos.

Com os melhores cumprimentos,

Hugo Simões | 2.º Comandante
Comandante (Em regime de substituição)
Corpo de Bombeiros V. de Lisboa
967334102 | 918910004 | 213460475 | 1127331



(Enviado do meu IPAD)

De: Bárbara Campos <barbara_10campos@hotmail.com>

Enviada: 1 de março de 2022 12:37

Para: comando@bvlisboa.pt

Assunto: Pedido de Colaboração em Inquéritos

Bom dia,

O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários de Lisboa. Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo, e posteriormente sobre a Cultura Organizacional em que estão inseridos.

Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Se me for permitido a sua execução, os mesmos serão enviados logo que a sua autorização for concebida, e em formato online.

Atenciosamente, Bárbara Alexandra Sierra Campos.

Bombeiros Voluntários de Albufeira

B bvalbufeira@bv-albufeira.pt
Para: Você
Qua, 02/03/2022 11:09


Exma. Senhora,

Acusamos a receção do seu e-mail e informamos que estamos disponíveis para colaborar com v/ Exa.

Aproveitamos para expressar os nossos votos dos maiores sucessos, e pedir, porque este estudo se revela um trabalho muito interessante e importante, que quando concluir o processo partilhe connosco as conclusões pois é uma forma de nos ajudar a melhorar.

Com os melhores cumprimentos,

Pela Vontade de Bem-fazer
Os Serviços Administrativos
Cristina Santos



**Bombeiros Voluntários
Albufeira**

*Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Albufeira
Rua dos BV - Quinta da Palmeira, 8200-059 ALBUFEIRA*

De: Bárbara Campos <barbara_10campos@hotmail.com>
Enviada: 1 de março de 2022 12:47
Para: bvalbufeira@bv-albufeira.pt
Assunto: Pedido de Colaboração em Inquéritos

Bom dia,
O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários de Albufeira. Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo, e posteriormente sobre a Cultura Organizacional em que estão inseridos.
Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Se me for permitido a sua execução, os mesmos serão enviados logo que a sua autorização for concebida, e em formato online.

Atenciosamente, Bárbara Alexandra Sierra Campos.

[← Responder](#) [→ Encaminhar](#)

Bombeiros Voluntários do Faial

GT Gabinete Tecnico <gab.tecnico@ahbvf.pt>
Para: Você
Cc: Direção; Roberto Peixoto
Qua, 09/03/2022 11:03

Bom dia,

Encarrega-me o Sr. Vice-presidente da Direção da AHBVF, Dr. Roberto Peixoto, de acusar e agradecer a receção do seu e-mail, o qual mereceu a n/ melhor atenção.

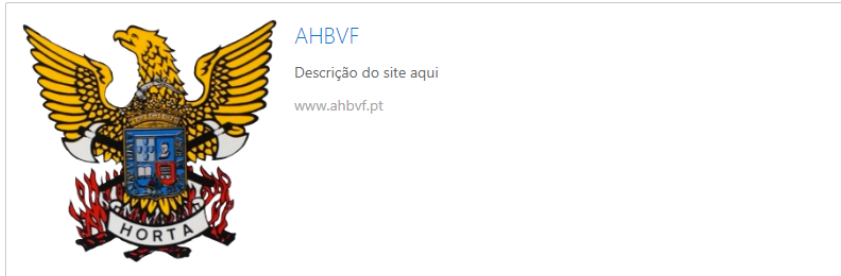
Mais me encarrega de solicitar o envio do link para o questionário, bem como de um e-mail de apresentação do mesmo (enquadramento, objetivos, etc.), a fim de reencausarmos para o Corpo de Bombeiros do Faial.

Sem mais a tratar de momento, coloco-me à disposição para o que V. Ex.ª entenda útil ou necessário.

Atenciosamente,
Melissa Peixoto
Técnica Superior | Gabinete de Apoio à Presidência

Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários do Faial
Fundação: 16 de maio de 1912 * Pessoa Coletiva de Utilidade Pública Administrativa * NPC 512 015 406
CAE: 84250 - Atividades de Proteção Civil * 86902 - Atividades de Ambulâncias * 86906 - Outras Atividades de Saúde Humana, n.e. * 94995 - Outras Atividades Associativas, n.e.
Federada na Liga dos Bombeiros Portugueses (LBP) * Medalha de Ouro Duas Estrelas da LBP * Cavaleiro da Ordem de Benemerência
Geminação 1912 - 2012: Ourém - Dafundo - Pombal - Faial - Vila do Conde - Carnaxide

Fundação: 16 de maio de 1912 * Pessoa Coletiva de Utilidade Pública Administrativa * NPC 512 015 406
CAE: 84250 - Atividades de Proteção Civil * 86902 - Atividades de Ambulâncias * 86906 - Outras Atividades de Saúde Humana, n.e. * 94995 - Outras Atividades Associativas, n.e.
Federada na Liga dos Bombeiros Portugueses (LBP) * Medalha de Ouro Duas Estrelas da LBP * Cavaleiro da Ordem de Benemerência
Geminção 1912 - 2012: Ourém - Dafundo - Pombal - Faial - Vila do Conde - Carnaxide
Rua dos Bombeiros Voluntários, n.º 5, 9900-099 Horta
Tel. +351 292 200 850 * Fax +351 292 292 121
E-mail: geral@ahbvf.pt * direcao@ahbvf.pt * gab.tecnico@ahbvf.pt * formacao@ahbvf.pt * comando@ahbvf.pt
Página: www.ahbvf.pt



AHBVF

Descrição do site aqui

www.ahbvf.pt

AVISO DE CONFIDENCIALIDADE

A informação contida nesta mensagem, assim como os eventuais ficheiros anexos, é privilegiada e confidencial, destinando-se exclusivamente ao(s) destinatário(s). Se não é o destinatário (ou o responsável pela sua entrega ao destinatário) e recebeu a mesma por engano, informamos que é estritamente proibido reproduzir, guardar, distribuir ou utilizar por qualquer forma toda ou parte desta mensagem e ficheiros anexos. Solicitamos que nos comunique imediatamente via e-mail e a destrua.

Qualquer dado pessoal fornecido por si é utilizado e processado por nós para o propósito para o qual nos forneceu esses mesmos dados. Ao efetuar o contacto, está a dar o seu consentimento para a recolha e utilização dos seus dados pessoais.

De: Bárbara Campos <barbara_10campos@hotmail.com>
Enviada: 8 de março de 2022 23:05
Para: roberto_peixoto_1991@outlook.com
Assunto: Pedido de Colaboração em Inquéritos


Boa noite Exmo Roberto,

O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários do Faial. Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo, e posteriormente sobre a Cultura Organizacional em que estão inseridos.

Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Se me for permitido a sua execução, os mesmos serão enviados logo que a sua autorização for concebida, e em formato online.

Bombeiros Voluntários de Alfândega da Fé

 Comando Alfândega da Fé <comandoalfandegadafe@gmail.com>
Para: Você ← ↶ → ⋮
Qui, 10/03/2022 09:23

Bom dia
Sim autorizo que os elementos do quadro ativo respondam ao inquérito solicitado.

com os melhores cumprimentos

Bárbara Campos <barbara_10campos@hotmail.com> escreveu no dia quarta, 9/03/2022 à(s) 10:44:

Bom dia,
O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários de Alfândega da Fé. Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo, e posteriormente sobre a Cultura Organizacional em que estão inseridos.
Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Se me for permitido a sua execução, os mesmos serão enviados logo que a sua autorização for concebida, e em formato online.

Atenciosamente, Bárbara Alexandra Sierra Campos.

--

Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo

← Re: Pedido de Colaboração em Inquéritos

- ① Sinalizar para acompanhamento.
- ① Você respondeu em Qui, 10/03/2022 11:38



Secretaria Comando AHBVVC <secretaria.comando@ahbvvc.com>
Para: Você

← ↩ → ⋮
Qui, 10/03/2022 09:34

Bom dia,

Serve o presente para informar que o Sr. Comandante autorizou os inquéritos de estudo.

Com os melhores cumprimentos
P'los Serviços Administrativos
Susana Correia

Bombeiros Voluntários Viana do Castelo <bombeiros.viana@ahbvvc.com> escreveu no dia terça, 8/03/2022 à(s) 15:37:

----- Forwarded message -----

De: **Bárbara Campos** <barbara_10campos@hotmail.com>
Date: terça, 8/03/2022 à(s) 12:13
Subject: Pedido de Colaboração em Inquéritos
To: bombeiros.viana@ahbvvc.com <bombeiros.viana@ahbvvc.com>

Bom dia,

O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo. Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo, e posteriormente sobre a Cultura Organizacional em que estão inseridos. Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Se me for permitido a sua execução, os mesmos serão enviados logo que a sua autorização for concebida, e em formato online.

Atenciosamente, Bárbara Alexandra Sierra Campos.

--

Bombeiros Voluntários de Loures



GCI BV Loures <gci@bv-loures.pt>
Para: Você

← ↩ → ⋮
Sex, 11/03/2022 21:03

Boa Noite,

Venho por este meio informar que poderemos divulgar pelos nossos bombeiros via e-mail o respetivo questionário.

Com os melhores cumprimentos

Diogo Santos
Gabinete de Comunicação e Imagem
Corpo de Bombeiros Voluntários de Loures
Rua Guilherme Henrique Soromenho
2670-430 Loures
Teléf.: 219839999

A correspondência transmitida por via eletrónica tem o mesmo valor da trocada em suporte de papel, devendo ser-lhe conferida, pela Administração e pelos particulares, idêntico tratamento (ao abrigo do disposto no n.º 2 do artigo 26º do Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de abril).

De: Bárbara Campos <barbara_10campos@hotmail.com>
Enviado: 8 de março de 2022 14:14
Para: GCI BV Loures <gci@bv-loures.pt>

De: Bárbara Campos <barbara_10campos@hotmail.com>
Enviado: 8 de março de 2022 14:14
Para: GCI BV Loures <gci@bv-loures.pt>
Assunto: Pedido de Colaboração em Inquéritos


Bom dia,
O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários de Loures. Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo, e posteriormente sobre a Cultura Organizacional em que estão inseridos.
Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Se me for permitido a sua execução, os mesmos serão enviados logo que a sua autorização for concebida, e em formato online.

Atenciosamente, Bárbara Alexandra Sierra Campos.

[← Responder](#) [→ Encaminhar](#)

Bombeiros Voluntários de Beja

 **Bombeiros Voluntários de Beja** <bvbeja-secretaria@mail.telepac.pt>
Para: Você Ter, 15/03/2022 09:50

Bom dia

Encarrega-me o Sr. Presidente da Direção de informar que foi autorizada a fazer os inquéritos.
Cumprimentos.

Julietta Amaro

De: Bárbara Campos [mailto:barbara_10campos@hotmail.com]
Enviada: terça-feira, 8 de março de 2022 14:06
Para: bvbeja-secretaria@mail.telepac.pt
Assunto: Pedido de Colaboração em Inquéritos

Bom dia,
O meu nome é Bárbara Campos e estou a mandar e-mail pois encontro-me a tirar mestrado em Gestão de Empresas e este ano estou a desenvolver a minha tese de conclusão de curso. Por esse mesmo motivo, gostaria de pedir permissão para executar os meus inquéritos de estudo na corporação de Bombeiros Voluntários de Beja. Os mesmos serão sobre a motivação dos bombeiros para entender o seu trabalho voluntário e os fatores que os motivam a fazê-lo, e posteriormente sobre a Cultura Organizacional em que estão inseridos.
Serão respeitadas as identidades de todos os participantes no inquérito, mantendo as mesmas anónimas. Só haverá referência ao nome da Corporação.

Se me for permitido a sua execução, os mesmos serão enviados logo que a sua autorização for concebida, e em formato online.

Atenciosamente, Bárbara Alexandra Sierra Campos.

Anexo C – Pedido Comissão de Ética



**Exmo. Senhor Presidente do
Instituto Politécnico de Bragança (IPB)**

Solicito que seja encaminhado, para a COMISSÃO DE ÉTICA DO IPB, o PEDIDO DE PARECER.

1- IDENTIFICAÇÃO

Nome do/a investigador/a responsável pelo estudo: Bárbara Alexandra Sierra Campos

E-mail: a39793@alunos.ipb.pt;

Contacto Telefónico: 9120963498

***Título do estudo:* A relação entre cultura organizacional e níveis motivacionais em bombeiros**

Justificação:

A história dos Bombeiros Voluntários Portugueses é caracterizada por ser longa, mas os primeiros foram avistados no reinado de D. João I na Carta Régia de 23 de agosto de 1395, onde foi tomada a iniciativa de desenvolver a primeira organização a Serviço de Incêndios em Lisboa.

A denominação da profissão surgiu com o avanço da bomba hidráulica, instrumento que era acionado manualmente, possibilitando que a água fosse transportada, das fontes civis para o local dos incêndios. (Cipriano, 2012)

Conforme o Decreto-Lei nº 248/2012, de 21 de novembro, o papel dos corpos de bombeiros profissionais, mistos ou voluntários, na prestação de serviços às populações em Portugal é publicamente reconhecido, como essencial ao bem-estar da população.

As corporações de bombeiros podem ser constituídas de acordo com a seguinte tipologia: a) corpos de bombeiros profissionais; b) corpos de bombeiros mistos; c) corpos de bombeiros voluntários e d) corpos privativos de bombeiros (n.º 1 do art.º 7º do DL 248/2012).

As brigadas de bombeiros voluntários pertencem à Associação Humanitária de Bombeiros, são constituídas por bombeiros voluntários e têm capacidade para dispor de uma unidade profissional.

As atividades operacionais realizadas pelo corpo de bombeiros são de natureza interna ou externa. A atividade interna é prestada no perímetro interior das instalações corpo de bombeiros, já a atividade externa é prestada fora das instalações, onde se procura cumprir as missões do respetivo corpo de bombeiros.

Dentro da atividade operacional destacam-se: i) assistência, transporte de doentes, respetivo apoio e acompanhamento; ii) piquete (vigilância caso ocorra situações de emergência) e iii) as atividades de caráter de emergência de socorro às civilizações, prontificadas para atuar em caso de inundações, incêndios, desabamentos, e em caso de acidentes, de socorro a náufragos de buscas subaquáticas e de urgência pré-hospitalar.

As atividades dos bombeiros voluntários são realizadas num ambiente de ajuda ao próximo, pois demonstram uma significativa contribuição da natureza humana na ajuda ao próximo e na resolução de problemas. Eles são vistos pela imaginação social como heróis que encarnam uma síntese da coragem individual. Os bombeiros representam o ideal de poder total para o grupo social, que é responsável por desenvolver crenças na imagem de socorristas profissionais superpoderosos (Cardoso, 2004).

A atuação dos bombeiros voluntários é exigente, o que requer elevados níveis de empatia e de envolvimento emocional. Eles auxiliam a população, estando expostos a diversos tipos de situações que exigem ação e adaptação da forma mais adequada e eficaz, por vezes colocada em causa pela pressão, tempo, sobrecarga de responsabilidades, sobrecarga de trabalho, exigências físicas, cognitivas e emocionais excessivas e, por vezes, poucos recursos, acabando por afetar a sua satisfação e motivação (Cardoso, 2004).

A motivação é entendida como uma tensão emocional que desencadeia uma atividade que visa a alcançar uma determinada premissa. Pode surgir de uma necessidade, ou seja, a mesma é interna ao indivíduo, capaz de induzir a uma ação, alcançando resultados atrativos que tem como objetivo a satisfação de uma necessidade (Eccheli, 2008, citado em Ribeiro, Passos & Ferreira, 2018).

Associada à motivação está a Cultura Organizacional, esta está relacionada com as crenças, valores, atitudes, comportamentos que transparecem na forma como as negociações são concretizadas. A Cultura é a forma de orientação de como se atingir os objetivos traçados a nível estratégico numa empresa.

Referências bibliográficas:

- Cardoso, LA, 2004, Influências dos fatores organizacionais no estresse de profissionais bombeiros, <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/88133>, Acesso em: 14 janeiro de 2022
- Cipriano, 2012, História dos Bombeiros, <https://www.bombeiros.pt/cronica-semanal/historia-dos-bombeiros.html/>, Acesso em: 5 de janeiro de 2022
- Decreto-Lei n.º 248/2012 . *Diário da República Eletrónico*, 225/2012 (Serie I), 6678-6689. Lisboa, Portugal: Ministério da Saúde. Obtido em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/248-2012-190872> , Acesso em: 16 de janeiro de 2022
- Wood, T. (1995). *Mudança Organizacional: Aprofundamento de Temas atuais em Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/273899447_Valores_Organizacionais_e_Servicos_Terceirizaveis_Uma_Analise_Interna/fulltext/55d9081408aec156b9ac240e/Valores-Organizacionais-e-Servicos-Terceirizaveis-Uma-Analise-Interna.pdf

Objetivo do estudo

Este estudo tem como principal objetivo principal identificar a Cultura Organizacional e os Níveis Motivacionais em Instituições dos Bombeiros Voluntários.

Metodologia

Tipo de Estudo: estudo empírico, exploratório, transversal, correlacional com abordagem descritiva e quantitativa.

População e Amostra/Informantes: Bombeiros Voluntários

Local/locais onde se vai realizar o estudo: Corporações de Bombeiros Voluntários de Avintes, Espinho, Póvoa de Lanhoso, Vila Verde, Estoril, Lisboa, Albufeira, Faial, Alfandega da Fé, Viana do Castelo, Loures e Beja.

Data prevista para início: 10/11/2021 e para término: 24/01/2022.

Nome das orientadoras do estudo: Ana Maria Nunes Português Galvão e Eugénia Anes

anagalvão@ipb.pt; eugenia@ipb.pt

CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS

O preenchimento do instrumento de recolha de dados é anónimo, estando garantida a confidencialidade de todos os dados, no momento da recolha. Será solicitado um consentimento informado por forma a expressar a livre vontade de participação no estudo antes do preenchimento do questionário, sendo esta a forma de recolha de dados privilegiada sem gravação de áudio ou audiovisual.

CONSENTIMENTO INFORMADO

O consentimento informado, livre e esclarecido é a forma legal de respeito pela vontade manifestada pelo indivíduo, estando preconizado na Declaração de Helsínquia (Associação Médica Mundial, 2013) e na Convenção de Oviedo (Resolução da Assembleia da República No 1/2001).

PROPRIEDADE DOS DADOS

O estudo e os seus resultados irão constituir propriedade intelectual dos responsáveis pela investigação.

BENEFÍCIOS

Os participantes não serão recompensados, mas ao colaborarem na realização do estudo, possibilitam a produção de conhecimento científico na área, embora não possa ser dada garantia de que tenham benefícios diretos ou indiretos pela sua participação.

DOCUMENTOS NA INSTRUÇÃO DO PROCESSO

- X Protocolo do estudo
- X Instrumento de recolha de dados
- Autorização de acesso à informação registada em bases de dados institucionais
- X Consentimento informado
- X Parecer das orientadoras sobre a exequibilidade do estudo

COMPROMISSO E HONRA

- X. Declaro que o presente estudo não foi submetido a outra Comissão de Ética.
- X Declaro que as informações prestadas à Comissão de Ética do IPB são verdadeiras e que cumprem a legislação nacional em vigor.
- X Declaro que, quando aplicável, respeitarei os termos da [Declaração de Helsínquia](#) da Mundial e os previstos na [Convenção de Oviedo](#).

Local: Bragança

Data:28/04/2022

Investigadora: Bárbara Alexandra Sierra Campos

Assinatura: Bárbara Alexandra Sierra Campos

Orientadora: Ana Maria Português Galvão

Assinatura: _____

Orientadora: Eugénia Maria Garcia Jorge Anes

Assinatura: _____

Anexos

Anexos 1- Consentimento informado esclarecido e livre

Bárbara Alexandra Sierra Campos, estudante do curso de Mestrado de Gestão de Organizações, Ramo de Gestão de Empresas da Escola Superior de Tecnologia e Gestão-IPB, vem por este meio solicitar a sua participação no estudo de investigação com o tema: A relação entre cultura organizacional e níveis motivacionais em bombeiros. Pretendemos solicitar um Consentimento Informado Esclarecido e Livre, com informação importante em relação ao estudo para o qual foi abordado/a. Assim, leia atentamente toda a informação aqui contida e sinta-se inteiramente livre para colocar qualquer questão, para participar ou não no estudo.

Este estudo realiza-se no âmbito académico do Mestrado em Gestão das Organizações, e tem como objetivo principal avaliar a cultura organizacional e o nível de motivação dos Bombeiros Voluntários, será aplicado em formato online, na ferramenta denominada por Googleforms.

Pedimos para participar voluntariamente neste estudo, a sua participação é muito importante. Todavia, tem a opção de não participar ou a possibilidade de interromper a sua participação, caso se sinta desconfortável relativamente a algum aspeto da sua participação nesta investigação.

A participação neste estudo é de natureza confidencial, sendo ainda assegurado o total anonimato dos participantes, bem como garantido que os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins académicos e de investigação.

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que pedimos que responda com mais sinceridade possível a cada uma das questões, conforme a sua perceção.

CONSENTIMENTO INFORMADO ESCLARECIDO E LIVRE PARA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

- Li (ou alguém leu para mim) o consentimento informado esclarecido e livre para investigação científica
- Estou consciente do que esperar quanto à minha participação no estudo (*Qualidade de Vida Relacionada com a Saúde Oral de Idosos.*)
- Tive a oportunidade de colocar todas as questões e as respostas esclareceram todas as minhas dúvidas.
- Assim, aceita voluntariamente participar neste estudo.

Obrigada pela sua colaboração.

Bárbara Campos

barbara_10campos@hotmail.com

Anexo 2 – Instrumento de Recolha de Dados

Motivação e Cultura Organizacional- Bombeiros Voluntários

Este inquérito realiza-se no âmbito de um estudo académico, integrado no Mestrado de Gestão das Organizações do Instituto Politécnico de Bragança, ramo de Gestão de Empresas, e tem como objetivo principal avaliar a cultura organizacional e o nível de motivação dos Bombeiros Voluntários.

Estamos a pedir-lhe para participar voluntariamente neste estudo, a sua participação é muito importante. Todavia, tem a opção de não participar ou a possibilidade de interromper a sua participação, caso se sinta desconfortável relativamente a algum aspeto da sua participação nesta investigação.

A sua participação neste estudo é de natureza confidencial, sendo ainda assegurado o total anonimato dos participantes, bem como garantimos que os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de investigação.

O questionário é anónimo. As suas respostas serão exclusivamente utilizadas para efeito do presente estudo, assegurando-se a confidencialidade das informações prestadas.

Este estudo implica o preenchimento online de um questionário. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que pedimos que responda com mais sinceridade possível a cada uma das questões.

Por favor, preencha o questionário com atenção e responda a todas as questões.

- Afirmo que aceito participar por minha própria vontade sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.
- Fui informado(a) e entendi o objetivo do estudo, que, em linhas gerais visa: avaliar a cultura organizacional e o nível de motivação dos Bombeiros Voluntários
- Tenho mais de 18 anos.
- Fui informado(a) de que tenho total liberdade para recusar participar na pesquisa ou abandoná-la no seu decurso sem qualquer justificação e também, que será mantido o anonimato e confidencialidade dos dados.
- Assim, aceito voluntariamente participar neste estudo.

Parte I- Caraterização Sociodemográfica

1.Sexo

- Feminino
 Masculino
 Outro

2.Qual a sua idade?

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

3.Qual o seu estado Civil?

- Casado(a) em União de facto
 Solteiro (a)
 Divorciado (a) ou separado (a)
 Viúvo (a)

4. Qual a sua escolaridade?

- Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento
 Outro

5.Tem outra atividade profissional, além dos bombeiros?

- Não
 Sim

6. Se sim,qual a atividade exerce?

Resposta Curta

7. Qual o setor dos Bombeiros que atua?

- Central
 APH

- Combate a incêndios
- Todas as alíneas anteriores

8. Há quanto tempo é membro da corporação?

- Menos de 1 ano
- Entre 2 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 10 a 25 anos
- Mais de 25 anos

9. Com que frequência executa piquetes?

- 1 vez por semana
- De 1 a 2 vezes por semana
- Mais de 2 por semana

10. Qual o posto que assume na sua Corporação?

- Elemento de Comando
- Chefe ou Subchefe
- Bombeiro de 1ª classe
- Bombeiro de 2ª classe
- Bombeiro de 3ª classe
- Estagiário

11. Como classifica a sua saúde de "1" até "10". Em que "1" corresponde à pior possível e "10" corresponde a excelente.

1. Pior Possível
2. Extremamente mau
3. Muito Mau
4. Mau
5. Nem bom, nem mau
6. Bom
7. Extremamente bom
8. Muito Bom

9. Ótimo

10. Excelente

12. Com a pandemia, sente que a sua saúde física e mental melhorou ou piorou?

Melhorou

Piorou

Manteve-se

Parte II- Motivação no Trabalho

(Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006)

Nesta secção serão feitas questões relativas à motivação de cada membro da Corporação.

A escala apresentada tem 5 opções, escolha a opção correspondente à sua perceção:

1- Discordo Totalmente;

2-Discordo;

3- Não Concordo/Nem discordo;

4- Concordo;

5- Concordo Totalmente.

1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.

1. Discordo totalmente

2. Discordo

3. Não Concordo/Nem discordo

4. Concordo

5. Concordo Totalmente

2. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.

1. Discordo totalmente

2. Discordo

3. Não Concordo/Nem discordo

4. Concordo

5. Concordo Totalmente

3. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.

1. Discordo totalmente

2. Discordo

-
3. Não Concordo/Nem discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente
4. O “*feedback*” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.
1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo/Nem discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente
5. Todos os funcionários da Corporação participam nos processos de tomada de decisão.
1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo/Nem discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente
6. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo/Nem discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente
7. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.
1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo/Nem discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente
8. Considero que as avaliações periódicas me motivam.
1. Discordo totalmente

-
- 2. Discordo
 - 3. Não Concordo/Nem discordo
 - 4. Concordo
 - 5. Concordo Totalmente
9. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo
 - 3. Não Concordo/Nem discordo
 - 4. Concordo
 - 5. Concordo Totalmente
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo
 - 3. Não Concordo/Nem discordo
 - 4. Concordo
 - 5. Concordo Totalmente
11. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo
 - 3. Não Concordo/Nem discordo
 - 4. Concordo
 - 5. Concordo Totalmente
12. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo
 - 3. Não Concordo/Nem discordo
 - 4. Concordo
 - 5. Concordo Totalmente
13. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.
- 1. Discordo totalmente

-
- 2. Discordo
 - 3. Não Concordo/Nem discordo
 - 4. Concordo
 - 5. Concordo Totalmente

14. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Concordo/Nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

15. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Concordo/Nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

16. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Concordo/Nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

17. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Concordo/Nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

18. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.

-
1. Discordo totalmente
 2. Discordo
 3. Não Concordo/Nem discordo
 4. Concordo
 5. Concordo Totalmente

19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.

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

20. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.

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

21. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.

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

22. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.

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

23. Considero o meu trabalho monótono.

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

24.. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.

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

25. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.

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

26. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.

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

27. Identifico-me com a função que desempenho.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo/Nem discordo

-
- 4. Concordo
 - 5. Concordo Totalmente

28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Concordo/Nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

Parte III- Cultura Organizacional

(Pimenta, El Aouar & Oliveira, 2012)

A Cultura Organizacional refere-se a um conjunto de valores, crenças e ações que definem a forma como se conduz a organização. De acordo com a escala de respostas, escolha a resposta de acordo com a sua perceção.

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

1. Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho.

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

2. Sou informado(a) quando ocorrem mudanças na empresa.

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Às vezes

-
- 4. Frequentemente
 - 5. Muito Frequentemente

3. Na organização existe a filosofia do trabalho em equipa.

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

4. Sinto o apoio dos colegas e da direção.

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

5. Posso expressar os meus pontos de vista sem medo de punições.

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

6. Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria.

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

7. Na organização não existem "grupinhos".

- 1. Nunca

-
2. Raramente
 3. Às vezes
 4. Frequentemente
 5. Muito Frequentemente

8. Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela organização.

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

9. Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim.

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

10. Na organização, todos estão dispostos a partilhar informações.

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

11. A organização preocupa-se com o processo de socialização dos novos funcionários.

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

12. Sinto-me bem em trabalhar na organização.

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

13. A liderança tolera os erros cometidos por mim.

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

14. Sinto que a organização se preocupa com o futuro.

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

15. Sei o que a organização espera do meu trabalho

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

16. Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente.

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente

5.Muito Frequentemente

17. Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna.

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

18. Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização.

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

19. Aqui na organização, a liderança pratica o que diz.

- 1.Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente

- 5.Muito Frequentemente

20. As atividades que desempenho corresponde ao meu cargo.

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

21.Sinto que a direção está sempre aberta a novas ideias.

- 1.Nunca

-
2. Raramente
 3. Às vezes
 4. Frequentemente
 5. Muito Frequentemente

22. A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipa.

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

23. O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar.

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

24. O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos.

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

25. Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho.

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente

5.Muito Frequentemente

26. Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados.

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

27. Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade.

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

28. Os treinamentos realizados na organização são adequados e eficazes para a realização do meu trabalho.

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

29. Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados.

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

30. Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados.

- 1.Nunca

-
- 2. Raramente
 - 3. Às vezes
 - 4. Frequentemente
 - 5. Muito Frequentemente

31. Recebo informações e feedback da liderança sobre a qualidade do meu trabalho.

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

32. A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.

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

33. Tenho um salário condizente com o mercado.

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

34. Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional.

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

35. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.

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

36. Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso.

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

37. Estou satisfeito com meu salário.

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

38. Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional.

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

39. O meu salário é condizente com o meu esforço.

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes

-
- 4. Frequentemente
 - 5. Muito Frequentemente

40. Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar.

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

41. Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação

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

42. Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no exercício de minhas funções.

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

43. Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social.

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

44. Sou reconhecido (a) pelo meu empenho em alcançar resultados

- 1. Nunca

-
2. Raramente
 3. Às vezes
 4. Frequentemente
 5. Muito Frequentemente
45. Na organização existem treinamentos visando minha capacitação
1. Nunca
 2. Raramente
 3. Às vezes
 4. Frequentemente
 5. Muito Frequentemente
46. Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa.
1. Nunca
 2. Raramente
 3. Às vezes
 4. Frequentemente
 5. Muito Frequentemente
47. Sinto que o progresso da empresa depende unicamente de mim.
1. Nunca
 2. Raramente
 3. Às vezes
 4. Frequentemente
 5. Muito Frequentemente
48. Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.
1. Nunca
 2. Raramente
 3. Às vezes
 4. Frequentemente
 5. Muito Frequentemente

Anexo D- Escala de Cultura Organizacional



CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUTO DE PESQUISA TECNOLÓGICA

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN TECHNOLOGY RESEARCH INSTITUTE

Raniery Christiano de Queiroz Pimenta

Mestre em Administração. Professor e Diretor da Escola de Gestão e Negócios da Universidade de Potiguar (UnP) - Laureate International University. E-mail: ranierypimenta@gmail.com

Walid Abbas El Aouar

Mestre e Doutorando em Administração. Professor Assistente na Universidade Potiguar (UnP) - Laureate International Universities. E-mail: walidabbas@digicom.br

José Arimatés de Oliveira

Professor Doutor em Administração e Pesquisador do Comportamento Organizacional. UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: arimates@gmail.com

RESUMO

Estudos sobre clima organizacional acompanham a literatura em administração desde a década de 1960, em que investigações envolvendo a relação indivíduo-organização marcavam a abordagem do pensamento administrativo behaviorista ou comportamental. Trata-se de temática relevante para o estudo do comportamento organizacional. A presente pesquisa teve como objetivo avaliar o clima organizacional em uma instituição pública dedicada à pesquisa tecnológica. Consiste em estudo de caráter exploratório e descritivo. A estratégia adotada para investigar o fenômeno foi o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de questionário, adaptado do instrumento proposto por Kolb, Rubin e McIntyre (1978), cujo levantamento foi realizado junto a todos os 180 integrantes da organização. A análise dos dados foi feita utilizando-se o software Excel. A partir da percepção dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho, constatou-se a influência da liderança no clima organizacional. Os índices de satisfação obtidos demonstraram a existência de clima organizacional positivo, mas inspirando melhorias nos critérios de premiação, remuneração, reconhecimento pelo desempenho, liderança, relacionamento intergrupal e compartilhamento de informações.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

This is a studies about the organizational climate literature accompanying the administration since the 1960s, in which investigations involving the relationship between individual and organization marked the behaviorist approach to management thought and behavior. This is relevant topic to the study of organizational behavior. This study aimed to assess the organizational climate in a research institution in technology. It is a exploratory and de-scriptive study. The strategy adopted to investigate the phenomenon was a case study. The data collection was conducted through a questionnaire, adapted from the instrument proposed by Kolb, Rubin and McIntyre (1978). The survey was done with all 180 members of the organization. The data analysis was performed using Excel software. It was found the influence of leadership on organizational climate. The satisfaction rates obtained showed the existence of positive organizational climate, but inspiring improvements in the criteria for awards, compensation, recognition for performance, leadership, intergroup relations and information sharing.

Keywords: Organizational climate. Organizational culture. Organizational behavior.



1 INTRODUÇÃO

Na trajetória dos estudos em administração, é notável a vasta literatura cujo escopo de investigação constitui-se recurso inerente a toda organização: o ser humano. Trata-se de recurso diferenciado, ao qual não se aplicam diretamente fórmulas ou métodos baseados em *check-lists*, para que se obtenha o máximo de desempenho. Dessa forma, diversos estudos levantaram questões que abordam tanto o fator humano quanto a relação indivíduo-organização.

Tais estudos, a exemplo da Teoria Geral dos Sistemas, complementam a visão de que a organização não é somente um conjunto de partes, mas um todo, tal como um organismo. A partir dessa visão holística, a concepção do gestor volta-se para a estrutura da organização, observando o funcionamento desse organismo complexo, que se constitui, em última análise, um composto de seres humanos, interconectados por relações sociais. De modo similar, Ka-naane (2009) ressalta a organização como um sistema integrado, onde há uma interação entre clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. Em alguns estudos, não se constatou a diferença entre clima e cultura organizacional (HOFSTEDE, 1998). Segundo McLean (2005), é evidente a relação integral entre clima e cultura organizacional, influenciando e direcionando o comportamento nas organizações.

A partir dos estudos sobre clima organizacional, pode-se obter melhor interação entre o indivíduo e os sistemas organizacionais. Diagnósticos e planos de ação podem ser concebidos em prol da eficiência e do alcance de tais objetivos (SANTOS, 1999). Conforme ressalta Martins (2008), o estudo do clima organizacional continua a despertar interesse de estudiosos e das organizações, em função do valor estratégico que as percepções compartilhadas possuem. Estas alimentam a formação de juízo acerca da realidade de trabalho que, por sua vez, determinam as

reações, ações e decisões das pessoas, podendo provocar impactos importantes nas organizações.

Nessa perspectiva, este trabalho tem como objetivo avaliar o clima organizacional em uma instituição pública dedicada à pesquisa tecnológica. Tal instituição, sem fins lucrativos, cumpre papel decisivo no desenvolvimento sustentado da indústria brasileira, incentivando a competitividade empresarial e disseminando o uso das tecnologias desenvolvidas pelo setor energético brasileiro nos diversos segmentos de mercado. Ademais, a escolha da organização se deu pelo fato de se dispor de pouca informação a respeito do clima organizacional em organizações sem fins lucrativos, que desenvolve atividade de pesquisa tecnológica, ainda que se reconheça o porte e a dimensão da instituição, bem como a repercussão do seu papel na sustentabilidade da indústria nacional.

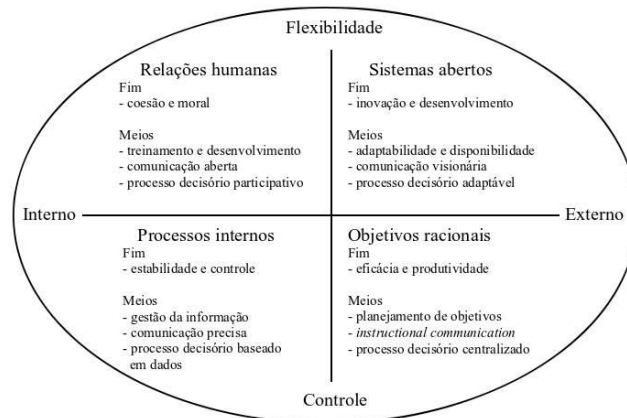
2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Sob o ponto de vista da sociedade, cultura pode ser definida como padrões de comportamento e atitudes que caracterizam um determinado grupo. De modo similar, nas organizações, crenças e valores também norteiam normas de comportamento. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), existe uma organização informal de regras nas organizações formais. Assim, a cultura seria uma maneira informal de perceber a vida e a participação na organização. Para os autores, essa interferência se dá através de quatro formas: oferecendo uma identidade organizacional aos membros, facilitando o compromisso coletivo, promovendo uma estabilidade organizacional e moldando o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido aos seus ambientes.

Os valores são expressivos na formação da cultura. Nessa perspectiva, Quinn (1988) apud Jones, Jimmison e Griffiths (2005) elaborou um framework com algumas características gerais, cujos valores são analisados em diferentes organizações a partir de dois eixos, conforme pode ser observado na Figura 1, a seguir:



Figura 1: Framework de valores organizacionais



Fonte: Quinn, 1988 apud Jones, Jimmieson e Griffiths (2005).

No *framework*, o eixo vertical representa a estrutura da organização; o horizontal de-monstra o foco adotado pela organização, voltado mais interna ou externamente, cujo ambiente tem forte influência. Para demonstrar como as organizações se relacionam, tendo em vista o seu foco de atenção, a teoria da dependência de recursos, baseada nos estudos de Pfeffer e Salancik (2003), ressalta que as organizações não têm condições de suprir todas as suas necessidades de recursos a partir de fontes internas. Assim, há uma relação de dependência, ao interagir com o ambiente externo. Contudo, a própria teoria da dependência de recursos aponta que o ambiente pode ser moldado de acordo com as ações dos administradores, para manter uma posição competitiva no mercado. Nessa perspectiva, a organização precisa estar voltada para dentro de si, a fim de que essa ação interna possa causar efeito no ambiente ao qual se encontra.

Algumas organizações podem estar em todos os quadrantes do *framework* de Quinn (1988). Diversas orientações de valores podem coexistir, como ocorre em diversos tipos de organizações. De modo similar, Schein (2010) compreende a cultura como pressupostos desenvolvidos pelo grupo para lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna, e que são repassados aos novos membros como forma correta de agir frente a tais problemas. O ser humano é fortemente influenciado pela sociedade; a interpretação da realidade é configurada de tal forma que determina a sua relação consigo mesmo e com os demais (ARGYRIS, 1978).

A influência da cultura nos indivíduos pode ser percebida

através da satisfação do trabalhador na organização. As teorias de motivação foram elaboradas para a investigação da orientação do indivíduo com relação ao trabalho. A ausência de uma abordagem que reconheça interesses e necessidades dos indivíduos constitui a causa de conflitos entre a organização e os trabalhadores (MOTTA, 2007). Assim sendo, diversos estudos foram elaborados, tendo em vista o indivíduo na organização. Além da teoria X e Y de McGregor (1980), há outros trabalhos, a exemplo da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1979), que identificou fatores desde as necessidades fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de autorrealização.

A teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (1966), constitui outro estudo sobre o comportamento humano nas organizações. O autor elucidou que os fatores higiênicos, tais como clima das relações, regulamentos, benefícios, salários, não são a causa da satisfação, mas a falta ou a deficiência desses fatores causa insatisfação; e que os fatores motivacionais estão relacionados com o cargo ocupado e com a concretização das tarefas que se realiza. Ambos os fatores devem estar presentes para que haja motivação. McClelland (1961) relaciona os conceitos de motivação e o desempenho a três impulsos básicos que variam entre as pessoas: necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder.

As teorias de Maslow (1954), Herzberg (1966), McClelland (1961) e McGregor (1980) são consideradas teorias de conteúdo, uma vez que focalizam as necessidades que impulsionam o comportamento (KILL, 1997). É pertinente ressaltar que, na maior parte das teorias



de motivação, as causas que alteram o comportamento humano giram em torno das necessidades dos indivíduos e da relação desses com os incentivos que recebem. Mais uma vez, é possível observar a dicotomia entre os extremos: interno e externo, presente no *framework* de cultura organizacional de Quinn (1988).

No tocante à relação entre os conceitos de cultura e de clima organizacional, convém ressaltar o que assevera Martins (2008), destacando que foram tratados como similares na fase inicial das pesquisas. Com a evolução dos estudos, observou-se distinção nítida entre os dois construtos. Cultura é um construto mais amplo e profundo que clima. A cultura é formada por padrões de referência criados por determinado grupo que afetam os seus membros quanto ao modo de sentir, de perceber e de pensar. Clima, que envolve alguns elementos da cultura, é parte integrante desta, estando relacionado àquilo que pode ser experimentado de modo mais imediato.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

É costumeiro, nas pesquisas em administração, fazer-se uso de conceitos de outras áreas, tais como engenharia, biologia, dentre outras, para explicar fenômenos organizacionais. O clima tem ligação direta com as condições atmosféricas e o ambiente, o que já foi plenamente identificado nas organizações. Assim, clima organizacional vai expressar o ambiente de trabalho, sendo caracterizado por um conjunto de fatores. Souza (1978) entende que clima organizacional é resultante da interação da cultura, onde as combinações entre os elementos culturais resultam em climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. De modo similar,

Luz (2009) ressalta que clima demonstra o grau de satisfação material e emocional dos indivíduos no trabalho, bem como na produtividade e na motivação daqueles.

Parece acertada a ligação entre cultura e clima, pois engloba diversas variáveis. O gestor pode ter uma visão geral da estrutura da organização e de seu funcionamento. Moiseichyk (1997) observa que cultura é mais estável que clima organizacional. Clima reflete um determinado momento na vida da organização, e cultura evolui de acordo com os eventos sociais, no decorrer da existência da organização. Para Denison (1996), clima tem a capacidade de analisar as práticas observáveis da vida organizacional. De modo similar, McLean (2005) considera clima organizacional como uma forma mais concreta e tangível de medir elementos da cultura organizacional, tendo como base alguns comportamentos e características específicas.

Os primeiros trabalhos sobre clima organizacional surgiram na década de 60. Likert (1961), apud Csoka (1975) já demonstravam que climas participativos, permissivos contribuem para a satisfação e a melhoria do desempenho. Desde então, diversas metodologias foram elaboradas para se avaliar o clima em organizações.

3.1 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Santos (1999) faz uma análise de diversos métodos utilizados para avaliação do clima organizacional. Na Tabela 1, é apresentado um resumo dos métodos de Litwin e Stringer (1968), Schneider e Barlett (1970) e de Kolb, Rubin e McIntyre (1990).

Tabela 1: Métodos de avaliação de clima organizacional

Método	Conceito de Clima	Dimensões
Schneider e Barlett (1970)	Percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, e que é resultante de experiências vivenciadas por ele neste ambiente.	1. Suporte administrativo; 2. Estrutura administrativa; 3. Preocupação com os empregados; 4. Independência; 5. Conflitos internos; 6. Satisfação geral.
Litwin e Stringer (1968) (Dimensões referentes à forma B do método)	Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.	1. Estrutura; 2. Responsabilidade; 3. Recompensa; 4. Risco; 5. Calor; 6. Suporte; 7. Padrões; 8. Conflito; 9. Identidade.
Kolb, Rubin e McIntyre (1978)	Pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.	1. Conformidade com as normas; 2. Responsabilidade; 3. Padrões de desempenho; 4. Recompensas; 5. Clareza organizacional; 6. Apoio e calor humano; 7. Liderança.

Fonte: elaboração dos autores.



O método de Schneider e Barlett (1970) foi idealizado para ser utilizado em agências de seguro. Já o de Litwin e Stringer (1968) é usado em diferentes tipos de organizações. A forma A do modelo é composta por seis dimensões: estrutura, responsabilidade, risco, recom-pensa, calor e apoio, conflito. Esses autores defendiam que climas organizacionais diversos podem ser estabelecidos de acordo com diferentes tipos de liderança. Para Motta (2007), uma vez que cria a sensação de espaço próprio, a liderança tem a capacidade de estimular a autor-realização nos liderados. A eficácia gerencial tem forte relação com a liderança na organização.

O método de Kolb, Rubin e McIntyre (1978) baseia-se nos trabalhos de Litwin e Stringer (1968); no entanto, relacionaram as necessidades de realização de McClelland (1961) com o clima organizacional (SANTOS, 1999). Kolb, Rubin e McIntyre (1978, p. 26) ressaltam que o comportamento afiliativo, realizador ou voltado para o poder “é uma função dos interesses motivacionais da pessoa e de sua percepção sobre como esses interesses serão re-compensados pelo meio-ambiente no qual ela se encontra, isto é, sua percepção de clima or-ganizacional”. A seguir, são enumerados pontos em comum relacionados aos indicadores de McClelland (1961) e às dimensões do modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1978):

- Necessidade de realização: Responsabilidade, Padrões de desempenho, Clareza organizacional;
- Necessidade de afiliação: Recompensas, Apoio e calor humano; e
- Necessidade de poder: Conformidade com as normas, Liderança.

Percebe-se que esses aspectos estão relacionados à compreensão do modo como o ambiente de trabalho pode afetar o comportamento e as atitudes dos trabalhadores, com reflexos em sua qualidade de vida e no desempenho organizacional. Conforme ressalta Martins (2008), em função da celeridade das mudanças impulsionadas pela globalização, empresas têm buscado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, com vistas a identificar percepções compartilhadas e significados similares dos trabalhadores atribuídos aos aspectos importantes do contexto do ambiente laboral.

Ainda segunda a referida autora, as percepções compartilhadas possuem valor estratégico, tendo

em vista que envolvem a formação de opiniões e juízos acerca da realidade de trabalho. Estes, por seu turno, determinam as decisões, reações e ações das pessoas, podendo provocar, assim, impactos significativos nas organizações. Em função de tais impactos, o estudo do clima organizacional continua a despertar interesse de estudiosos e de organizações.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em estudo de caráter exploratório e descritivo. No processo de investigação sobre o clima organizacional na instituição de pesquisa tecnológica, utilizou-se o estudo de caso. Yin (2005) afirma que estudo de caso é uma forma de pesquisa empírica que investiga os fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, ou utiliza-se de múltiplas fontes de evidência.

O propósito fundamental do estudo de caso é analisar uma unidade social, que pode ser um indivíduo, um grupo deles, uma organização, uma instituição ou até mesmo uma comunidade (GODOY, 1995). Os estudos de caso permitem também uma interação mais direta entre o objeto e o sujeito da pesquisa, possibilitando a busca específica de significados que particularizam a realidade em questão. Para Roesch (2007), o estudo de caso permite a análise de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto. É especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

A coleta de dados primários se deu no período de junho a julho do ano de 2011, através de questionário composto por 48 questões fechadas com afirmações, cujos sujeitos da amostra responderam de acordo com a seguinte legenda: 0 = discordo totalmente; 1 = discordo parcialmente; 2 = neutro; 3 = concordo parcialmente; e 4 = concordo totalmente.

O instituto de pesquisa tecnológica investigado tem em seu quadro uma diversidade de pessoas com graus de escolaridade diferentes, desde doutores até pessoas com nível básico de ensino. Diante desse fato, verificou-se a necessidade de elaborar o instrumento de pesquisa com linguagem que pudesse ser compreendida por pessoas de nível de escolaridade mais baixo. Assim, optou-se por dividi-lo em cinco temas que propiciassem um melhor entendimento. Os temas e as respectivas questões estão expostos no Quadro 1, a seguir.



Quadro 1: Questões pelos Temas referentes ao Clima Organizacional

Temas	Questões do Instrumento de Pesquisa
Tema 1. Bem-estar e relacionamento.	01. Na organização existe a filosofia do trabalho em equipe. 02. Sinto o apoio dos colegas e da direção. 03. Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições. 04. Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria. 05. Na organização não existem "panelinhas". 06. Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar. 07. Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social. 08. Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim. 09. Recebo informações e <i>feedback</i> da liderança sobre a qualidade do meu trabalho. 10. Sinto que a direção está sempre aberta a novas idéias. 11. A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe. 12. Sinto-me bem em trabalhar na organização. 13. A liderança tolera os erros cometidos por mim. 14. Aqui na organização, a liderança pratica o que diz.
Tema 2. Planejamento e organização do trabalho.	01. Sinto que a organização se preocupa com o futuro. 02. Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa. 03. Sei o que a organização espera do meu trabalho. 04. Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho. 05. Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente. 06. Sou informado(a) quando ocorrem mudanças na empresa. 07. Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna. 08. Na organização, todos estão dispostos a compartilhar informações. 09. Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante. 10. A organização se preocupa com o processo de socialização dos novos funcionários. 11. Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização. 12. As atividades que desempenho correspondem ao meu cargo.
Tema 3. Condições de trabalho.	01. O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar. 02. O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos. 03. Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho. 04. Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados. 05. Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade. 06. Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela organização. 07. Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados. 08. Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados. 09. A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.
Tema 4. Desenvolvimento profissional.	01. Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional. 02. Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso. 03. Na organização existem treinamentos visando minha capacitação. 04. Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim. 05. Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional. 06. Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no exercício de minhas funções. 07. Os treinamentos realizados na organização são adequados e eficazes para a realização do meu trabalho.
Tema 5. Remuneração e incentivo.	01. Tenho um salário condizente com o mercado. 02. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização. 03. Estou satisfeito com meu salário. 04. Meu salário é condizente com o meu esforço. 05. Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação. 06. Sou reconhecido(a) pelo meu empenho em alcançar resultados.

Fonte: elaboração dos autores.

O universo pesquisado correspondeu a 180 colaboradores (funcionários, bolsistas es-tagiários e terceirizados). Em função das férias e de viagens, no período da pesquisa, foram investigados 156 colaboradores, o que representou uma amostra de 87% do universo. Acredita-se que esta amostra foi significativa e diversificada, por atingir todos os setores da organização, bem como por quase constituir-se em pesquisa censitária.

Optou-se por tabular as questões, classificando os resultados em *Pessoas que discordam*, *Pessoas Neutras* e *Pessoas que concordam*. A análise dos dados foi feita

utilizando-se o software *Microsoft Excel* para geração de um banco de dados com os campos: "Indicadores de McClelland (1961)", "Fatores de clima", "Tema", "Questão", "0 – discordo totalmente"; "1 – discordo parcialmente"; "2 – neutro"; "3 – concordo parcialmente"; "4 – concordo totalmente"; "Pessoas que discordam"; "Pessoas Neutras"; "Pessoas que concordam"; "TOTAL de Pessoas que discordam"; "TOTAL de Pessoas Neutras" e "TOTAL de Pessoas que concordam". Esse banco de dados possibilitou a utilização de filtros, realizando-se inúmeras combinações e classificações nos registros, de



acordo com: percentual para a questão; questões que tiveram mais de 70% das pessoas concordando dentro da dimensão liderança, dentre outras.

O modelo escolhido para mensurar o clima organizacional da instituição em questão foi o de Kolb, Rubin e McIntyre (1978) que, a partir das dimensões de clima organizacional propostas por Litwin e Stringer (1968), propõem um novo modelo/escala, que contempla os seguintes fatores de clima:

- 1) **Conformidade com as Normas** - O grau em que os membros sentem que existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que têm de ser seguidas, tirando-lhes a liberdade de fazer o trabalho como eles acham que o mesmo deveria ser realizado;
- 2) **Responsabilidade** - O grau em que a organização atribui responsabilidades aos seus membros, concedendo-lhes autonomia para tomar decisões e resolver problemas, sem ser preciso verificar com seus superiores, cada etapa;
- 3) **Padrões de Desempenho** - a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que a entidade estabelece objetivos estimulantes, comunicando-

-lhes o comprometimento com os mesmos;

- 4) **Recompensas** - O grau em que os membros sentem que também são reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, e não apenas criticados ou punidos quando algo sai errado;
- 5) **Clareza Organizacional** - O sentimento entre os membros de que as coisas estão bem organizadas e os objetivos estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos e caóticos;
- 6) **Apoio e Calor Humano** - O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização; os membros confiam uns nos outros e oferecem, entre si, apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- 7) **Liderança** - O grau em que a organização reconhece e estimula a liderança dos membros realmente qualificados. Os indivíduos sentem-se em liberdade para assumir papéis de liderança e são recompensados por uma liderança bem-sucedida.

As variáveis envolvidas no levantamento de dados foram definidas no protocolo de pesquisa, conforme exposto no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Questões referentes aos fatores de clima de Kolb, Rubin e McIntyre (1978)

Fatores de Clima	Questões do Instrumento de Pesquisa
Conformidade com as normas	<ul style="list-style-type: none"> • Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho. • Sou informado (a) quando ocorrem mudanças na empresa.
Apoio e Calor humano	<ul style="list-style-type: none"> • Na organização existe a filosofia do trabalho em equipe. • Sinto o apoio dos colegas e da direção. • Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições. • Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria. • Na organização não existem "panelinhas". • Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela organização. • Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim. • Na organização, todos estão dispostos a compartilhar informações. • A organização se preocupa com o processo de socialização dos novos funcionários. • Sinto-me bem em trabalhar na organização. • A liderança tolera os erros cometidos por mim.
Clareza organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto que a organização se preocupa com o futuro. • Sei o que a organização espera do meu trabalho. • Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente. • Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna. • Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização. • Aqui na organização, a liderança pratica o que diz. • As atividades que desempenho corresponde ao meu cargo.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto que a direção está sempre aberta a novas idéias. • A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe.



Padrões de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar. • O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos. • Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho. • Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados. • Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade. • Os treinamentos realizados na organização são adequados e eficazes para a realização do meu trabalho. • Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados. • Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados. • Recebo informações e <i>feedback</i> da liderança sobre a qualidade do meu trabalho. • A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades.
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho um salário condizente com o mercado. • Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional. • Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização. • Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso. • Estou satisfeito com meu salário. • Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional. • Meu salário é condizente com o meu esforço. • Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar. • Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação. • Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no exercício de minhas funções. • Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social. • Sou reconhecido (a) pelo meu empenho em alcançar resultados. • Na organização existem treinamentos visando minha capacitação.
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa. • Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim. • Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.

Fonte: elaboração dos autores.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse tópico apresentam-se os resultados do estudo e uma discussão acerca das implicações, tanto para a organização pesquisada e como para o avanço do conhecimento na área temática estudada, procedendo-se a interpretações e reflexões sobre os achados da pesquisa. Inicia-se com a análise geral do clima organizacional, seguida da análise estratificada por fatores, culminando com a análise de cada fator separadamente.

5.1 ANÁLISE GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O Gráfico 1, que traduz o índice de clima organizacional em 59%, revela que a maioria dos colaboradores está satisfeita com a organização. Pode-se afirmar, assim, que o clima da organização é positivo, mas inspira melhorias, tendo em vista que quase um terço dos co-laboradores está insatisfeito. Os temas e respectivos itens que denotaram discordâncias são abordados mais adiante.

Gráfico 1: Clima Organizacional



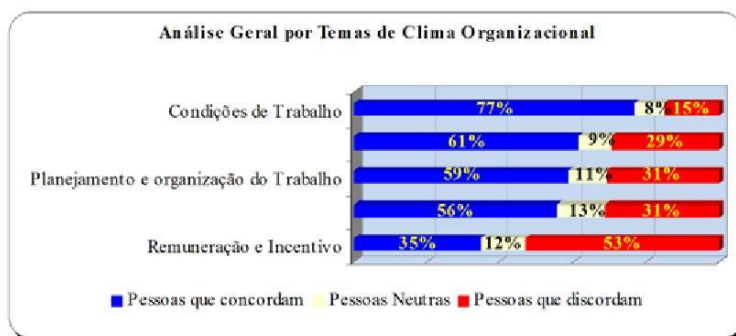
Fonte: resultados da pesquisa.



O Gráfico 2 mostra a distribuição das respostas correspondentes aos temas abordados no questionário. O tema “Condições de trabalho” obteve os melhores resultados, o que denota satisfação quanto aos aspectos relacionados ao ambiente físico do trabalho, disponibilidade de instrumentos e materiais necessários à sua realização, bem como às condições de segurança e

de tempo para realização do trabalho. O tema “Remuneração e incentivo” se demonstrou expressivamente negativo, já que 53% dos resultados foram discordantes, indicando percepções negativas em relação à satisfação com salários, benefícios, definição de critérios para premiação e reconhecimento pelo empenho em alcançar resultados definidos pela organização.

Gráfico 2: Temas de Clima Organizacional



Fonte: resultados da pesquisa.

No Gráfico 3, os fatores relacionados com o tema “Padrões de desempenho” obtiveram os maiores percentuais de concordância. O fator “Recompensas” apresenta-se com maior discordância, 39%, indo ao encontro do que foi demonstrado no Gráfico 2, já que o tema “Remuneração e Incentivo” também obteve os resultados notavelmente discordantes, o que denota re-

lação direta entre os temas do questionário e os fatores abordados pelo modelo adotado. O salário, os critérios para premiação e o não reconhecimento pelo empenho em alcançar resultados foram os principais aspectos negativos apontados pelos colaboradores dentro deste fator, e parecem contribuir para gerar insatisfação em boa parte dos sujeitos pesquisados.

Gráfico 3: Fatores de Clima Organizacional



Fonte: resultados da pesquisa.

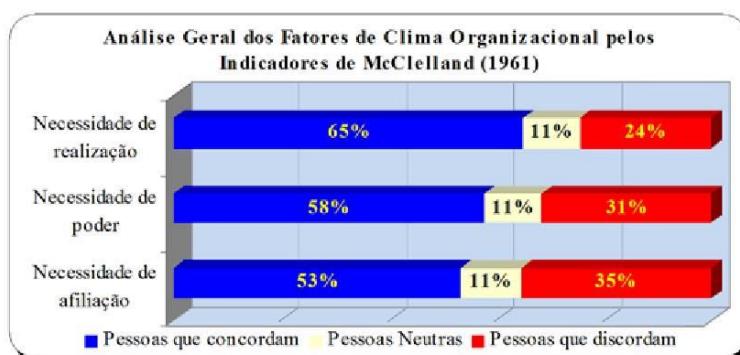


Tendo em vista a relação entre o modelo adotado e os Indicadores de McClelland (1961), é possível observar como os fatores mais positivos e negativos sobre o clima ficaram distribuídos nos três eixos. Conforme demonstrado no Gráfico 4, percebe-se maior concentração de pessoas, 65%, concordando com as questões relativas ao indicador “Necessidade de Realização”, que se refere aos fatores “Responsabilidade”, “Padrões de desempenho” e “Clareza organizacional”.

O destaque negativo ficou a cargo do indicador “Necessidade de afiliação” que se refere aos fatores

“Recompensas” e “Apoio e calor humano”, contando com pouco mais de um terço dos membros da amostra apontando negativamente esses fatores. Tais constatações permitem afirmar que o foco das ações de melhoria do clima organizacional deve, prioritariamente, concentrar-se nos elementos que impactam os fatores Recompensas e Apoio e calor humano. Pode-se deduzir, ainda, que o clima organizacional é favorável, quando se observam os indicadores “Responsabilidade”, “Padrões de desempenho” e “Clareza organizacional”.

Gráfico 4: Indicadores de McClelland



Fonte: resultados da pesquisa.

5.2 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL ESTRATIFICADO POR FATORES

Percebeu-se uma separação dos grupos de fatores de clima organizacional. O primeiro grupo, que seria o mais eficaz em termos de clima organizacional, é composto pelos fatores Padrões de Desempenho, Conformidade com as Normas e Responsabilidade. Já no segundo grupo, um pouco menos eficaz, estão os fatores Apoio e Calor Humano, Clareza Organizacional. No terceiro grupo, o menos eficaz em termos de clima, conta com os dois fatores que tiveram menor concordância, aliado à maior discordância. Este grupo é composto pelos fatores Liderança e Recompensas, ambos apresentando-se como pontos fracos da organização. O salário, os critérios para premiação e o não reconhecimento pelo empenho em alcançar resultados foram os principais aspectos negativos apontados pelos colaboradores dentro do fator Recompensas, denotando insatisfação em boa parte do grupo; o mesmo ocorrendo quanto à preocupação com o bem-estar e com a me-

lhoria do desempenho da equipe, e abertura para novas ideias por parte da direção, dentro do fator Liderança.

Os fatores de clima estratificados a seguir foram analisados com base na comparação entre os resultados da pesquisa e as afirmações de Kolb, Rubin e McIntyre (1978).

5.2.1 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA - CONFORMIDADE COM AS NORMAS

A maior parte dos membros da organização (67%), conforme já observado no Gráfico 3, encara a existência de muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas, a serem seguidas, não como uma forma de tirar-lhes a liberdade de fazer o trabalho como eles acham que o mesmo deveria ser realizado, mas como um fator positivo para o clima, demonstrado pela concordância de 92% dos trabalhadores com a forma como os procedimentos e as normas estão dispostos na organização, conforme pode ser observado no Quadro 3, a seguir.



Quadro 3: Respostas do Fator de clima - Conformidade com as normas

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
2	06. Sou informado (a) quando ocorrem mudanças na empresa.	47%	10%	43%
2	04. Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho.	5%	3%	92%

Fonte: resultados da pesquisa.

5.2.2 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – RESPONSABILIDADE

Com relação à autonomia que os colaboradores têm para resolver problemas e tomar decisões, conforme pode ser observado no Quadro 4 a seguir, a pesquisa demonstrou que as pessoas sentem-se en-

volvidas no trabalho, já que 76% concordaram com a situação atual, ao conseguirem realizar a tarefa, priorizando o que é relevante. No entanto, pouco mais da meta-de dos sujeitos pesquisados (53%) considera que o seu progresso na organização depende de si mesmo, o que denota responsabilidade da empresa em parte desse processo.

Quadro 4: Respostas do Fator de clima – Responsabilidade

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
4	04. Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim.	35%	12%	53%
2	02. Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa.	23%	12%	65%
2	09. Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.	17%	8%	76%

Fonte: resultados da pesquisa.

5.2.3 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – PADRÕES DE DESEMPENHO

Esse fator demonstrou ser um dos mais aceitos pelos colaboradores (72%), conforme já observado no Gráfico 3, denotando elevado comprometimento com os objetivos da organização, ao se tratar de segurança, disponibilidade de equipamentos adequados e atualizados; algo observável pela posição estratégica que essas questões ocupam no planejamento da

organização. Destaque-se, conforme pode ser observado no Quadro 5, que a quase totalidade dos sujeitos pesquisados (95%) apresentou satisfação quanto ao ambiente físico em que trabalham, com destaque para as questões relacionadas à atualização e ao uso de instrumentos necessários à realização do trabalho, bem como à distribuição do espaço físico em conformidade com produtos e serviços oferecidos, e à disposição e à organização do ambiente físico de modo agradável para se trabalhar.

Quadro 5: Respostas do Fator de clima - Padrões de desempenho

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
1	09. Recebo informações e <i>feedback</i> da liderança sobre a qualidade do meu trabalho.	46%	13%	41%
4	07. Os treinamentos realizados na organização são adequados e eficazes para a realização do meu trabalho.	32%	12%	56%
3	07. Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados.	21%	8%	71%
3	05. Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade.	17%	9%	75%
3	08. Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados.	17%	13%	71%
3	09. A organização disponibiliza os EPTs adequados para a realização das minhas atividades.	15%	14%	71%
3	04. Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados.	15%	5%	80%
3	03. Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho.	14%	5%	82%
3	02. O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos.	12%	7%	81%
3	01. O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar.	4%	1%	95%

Fonte: resultados da pesquisa.



5.2.4 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – RECOMPENSAS

Esse fator figurou entre os mais controversos, tendo em vista que pouco mais da meta-de dos colaboradores (52%), conforme já observado no Gráfico 3, concorda que a organização contribui com o seu desenvolvimento profissional, permitindo conciliar o tempo entre trabalho, família e vida social (76%), conforme se observa no Quadro 6. Contudo, as críticas são marcantes no tocante às questões de recompensas financeiras, tendo em vista que uma parcela (39%) dos sujeitos pesquisados não concorda com os salários que recebem, conforme

já observado no Gráfico 3. Ademais, as três primeiras questões apresentadas no Quadro 6 denotam discordância quanto aos critérios para premiação (64%), à compatibilidade entre salário e esforço (56%) e ao reconhecimento pelo empenho em alcançar resultados (54%).

Considerando-se que os aspectos negativos superaram os positivos, a atuação sobre esse fator pode ser um ponto-chave para a melhoria do clima organizacional. Nessa linha de pensamento, Hemmelgarn, Glisson e James (2006) destacam que os estudos de clima e cultura organizacionais influenciam a adoção de novas tecnologias, bem como a qualidade e a fidelidade com que elas são implantadas.

Quadro 6: Respostas do Fator de clima – Recompensas

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
5	05. Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação.	64%	16%	20%
5	04. Meu salário é condizente com o meu esforço.	56%	9%	35%
5	06. Sou reconhecido(a) pelo meu empenho em alcançar resultados.	54%	12%	35%
5	01. Tenho um salário condizente com o mercado.	49%	14%	38%
5	02. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.	48%	11%	41%
5	03. Estou satisfeito com meu salário.	46%	12%	42%
4	03. Na organização existem treinamentos visando minha capacitação.	38%	7%	55%
4	05. Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional.	35%	13%	52%
1	06. Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar.	29%	8%	62%
4	01. Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional.	28%	4%	68%
4	02. Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso.	21%	10%	69%
1	07. Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social.	17%	8%	76%
4	06. Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no exercício de minhas funções.	16%	7%	77%

Fonte: resultados da pesquisa.

5.2.5 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – CLAREZA ORGANIZACIONAL

Ainda que alguns objetivos organizacionais (como visto com o fator de desempenho) sejam bem entendidos pelos colaboradores, a pesquisa mostrou que a falha na comunicação interna é observada por

vários sujeitos pesquisados. Isso porque se percebeu certo equilíbrio entre os que concordam (55%) e os que discordam (32%). Ademais, este fator obteve um dos maiores índices de neutralidade (13%). Os aspectos que mais parecem afetá-lo são a falha na comunicação (72%) e a liderança (32%), conforme se observa no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7: Respostas do Fator de clima - Clareza organizacional

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
2	07. Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna.	72%	8%	20%
1	14. Aqui na organização, a liderança pratica o que diz.	46%	25%	32%
2	12. As atividades que desempenho correspondem ao meu cargo.	23%	3%	74%
2	01. Sinto que a organização se preocupa com o futuro.	22%	9%	60%
2	11. Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização.	22%	13%	66%
2	05. Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente.	20%	14%	67%
2	03. Sei o que a organização espera do meu trabalho.	16%	20%	64%

Fonte: resultados da pesquisa.



5.2.6 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – APOIO E CALOR HUMANO

Conforme já observado no Gráfico 3, esse fator parece necessitar de atenção especial dos gestores, visto que 56% concordam e 32% discordam, em relação a esse fator. Os números indicam possibilidade de existência de alguns locais dentro da organização, em que os colaboradores sentem-se mais à vontade no trabalho. Em outros setores internos, as pessoas não têm amizade valorizada e devidamente compartilhada entre os membros da organização, o que pode ser atestado pelo fato de 13% dos respondentes não concordarem com a inexistência de “panelinhas”, de acordo com o que se desprende do Quadro 8, a seguir. Ademais, mais da

metade dos colaboradores (56%) discordam quanto à disposição para compartilhar informações, e 43% discordam quanto à preocupação da organização com o processo de socialização dos novos funcionários, o que denota influência negativa no clima organizacional, corroborando com a recomendação de atenção aos gestores da organização quanto a esse fator.

Nessa perspectiva, Robbins (2009) assevera que tais questões, relativas ao relacionamento interpessoal, afetam o desempenho, a rotatividade e o absenteísmo. Tal aspecto já havia sido relatado por Maslow (1979), ao ressaltar que o trabalho significa mais do que meramente recompensas materiais. É considerado fonte de preenchimento das necessidades de estima e sociais.

Quadro 8: Respostas do Fator de clima - Apoio e calor humano

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
1	05. Na organização não existem "panelinhas".	65%	22%	13%
2	08. Na organização, todos estão dispostos a compartilhar informações.	56%	13%	31%
2	10. A organização se preocupa com o processo de socialização dos novos funcionários.	43%	13%	44%
1	03. Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições.	36%	15%	49%
1	01. Na organização existe a filosofia do trabalho em equipe.	34%	1%	65%
1	13. A liderança tolera os erros cometidos por mim.	27%	27%	45%
1	02. Sinto o apoio dos colegas e da direção.	27%	10%	63%
1	08. Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim.	22%	15%	63%
3	06. Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela organização.	21%	13%	66%
1	12. Sinto-me bem em trabalhar na organização.	10%	9%	82%
1	04. Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria.	7%	3%	93%

Fonte: resultados da pesquisa.

5.2.7 ANÁLISE DO FATOR DE CLIMA – LIDERANÇA

Esse fator, conforme já observado no Gráfico 3, foi o que apresentou menor percentual de concordância (48%), e segundo maior índice de discordância (37%). O equilíbrio na pergunta 11 (43%

entre os que discordam e 46% entre aqueles que concordam) denota a atenção que as pessoas têm com o bem-estar (algo já comprovado por outros índices). Desse modo, a liderança tem peso importante na constituição do clima organizacional. A relevância desse fator é algo já citado nas pesquisas de Litwin e Stringer (1968) e de Kolb, Rubin e McIntyre (1978).

Quadro 9: Respostas do Fator de clima – Liderança

Tema	Questão	Pessoas que discordam	Pessoas Neutras	Pessoas que concordam
1	11. A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe.	43%	12%	46%
1	10. Sinto que a direção está sempre aberta a novas ideias.	31%	18%	51%

Fonte: resultados da pesquisa.

Para Carvalho e Ferreira (1999), alguém só está disposto a subordinar suas ações à direção de outro se sentir confiança. De modo similar, Ogbonna e Harris (2000) compreendem que a li-

derança influencia o clima e a cultura organizacional, o que vai ao encontro da concepção de Litwin (1979). Assim, o fator liderança constitui forte influenciador do clima organizacional e, na



instituição de pesquisa em análise, cuja influência foi negativa, pode-se afirmar que esse fator figura como ponto fraco da organização.

6 CONCLUSÃO

Através das análises realizadas, verificou-se que na organização prevalece um clima que privilegia padrões de desempenho, conformidade com as normas e responsabilidade. O índice de clima organizacional é de 59%, revelando que a maioria dos colaboradores está satisfeita com a organização. Pode-se afirmar, portanto, que o clima da organização é positivo, contudo, inspira melhorias.

Os resultados desse estudo permitem afirmar, ainda, que os colaboradores do instituto de pesquisa tecnológica sentem-se à vontade na prática de suas atividades, constituindo-se um dos fatores que mais contribuíram para o índice positivo do clima organizacional. Igualmente importantes estão questões relativas ao relacionamento interpessoal. No instituto de pesquisa tecnológica, observou-se a disparidade entre os que consideram que possuem um bom relacionamento com os colegas ou com a diretoria e aqueles que discordam que haja a vontade de compartilhar informações ou a união entre os colaboradores. Junto ao fator de recompensas, parecem evidente as áreas em que os gestores poderão atuar para melhorar o clima organizacional.

Contudo, além do apoio mútuo ou das condições para a plena realização de suas atividades, a liderança no instituto de pesquisa tecnológica demonstrou ser forte influenciador do clima organizacional. Os resultados permitem afirmar que a liderança aparece como um ponto fraco. Não obstante os líderes terem um bom relacionamento com os subordinados, ao se tratar de padrões de desempenho, conformidade com as normas e responsabilidade, a pesquisa indicou que

os líderes não praticam o que dizem. Estes aspectos interferiram negativamente o clima organizacional.

Os principais aspectos positivos do clima organizacional identificados estão relacionados à execução das atividades dos colaboradores, aos materiais necessários, ao espaço físico adequado, à segurança, bem como parte da “recompensa” que a organização oferece. Os aspectos negativos envolvem, sobretudo, questões salariais e de premiação, liderança, falta de comunicação e compartilhamento de informações.

Analisando-se os aspectos positivos e negativos destacados, verifica-se que, das 48 questões do questionário aplicado, 21% apresentaram destaque nos aspectos positivos, e somente 15% apresentaram destaque nos aspectos negativos. Como os destaques para os aspectos são atribuídos aos extremos positivos e negativos, conforme descrito na metodologia, pode-se afirmar que 15% dos aspectos do clima apresentam fatores negativos que, se tratados, podem melhorar significativamente o clima organizacional.

Essa pesquisa contribui para os estudos do comportamento organizacional, tendo em vista que estabelece uma maneira de investigar o clima organizacional em institutos de pesquisa, sinalizando que a melhoria dos índices desse construto em tais institutos pode vir a melhorar o desenvolvimento da tecnologia brasileira, contribuindo, assim, para a competitividade do país frente ao cenário hipercompetitivo e globalizado atual.

Ademais, a elaboração e a adaptação de instrumento de pesquisa com linguagem que pudesse ser compreendida por pessoas de nível de escolaridade mais baixo, optando-se por dividi-lo em cinco temas que propiciasse um melhor entendimento dos respondentes, constitui avanço na metodologia de coleta de dados sobre clima organizacional, evidenciando-se a necessidade de adaptação de instrumentos à realidade e ao contexto da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **Personalidade e Organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1978.
- CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- CSOKA, Louis S. Relationship Between Organizational Climate and the Situational Favorableness Dimension of Fiedler's Contingency Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 273-277. 1975.
- DENISON, D. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 619-654, Jul. 1996.
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, p. 20-38, mai./jun. 1995.



- HERZBERG F. **Work and the nature of man**. Cleneand: The World Publishing, 1966.
- HEMMELGARN, Anthony L.; GLISSON, Charles; JAMES, Lawrence R.. Organizational Culture and Climate: Implications for Services and Interventions Research. **Clinical Psychology: Science and Practice**, v. 13, n.1, 2006.
- HOFSTEDE, Geert. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477-493, 1998.
- JONES, Renae A.; JIMMIESON, Nerina L.; GRIFFITHS, Andrew. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. **Journal of Management Studies**, v. 42, n.2, p. 361-386, 2005.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KILL, H. P. **Introdução ao Estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KOLB, D.; RUBIN, I.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIKERT, R. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. Jr. **Motivation and Organizational Climate**. Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1968.
- LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Organizational psychology**: 3. ed. New Jersey: Englewood Cliffs, p. 147-149, 1979.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 2, p. 29-40.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. Nova York: Haper & Row, 1954.
- _____. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. (Orgs.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979. p. 337-68.
- MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. New York: Van Nostrand, 1961.
- MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MCLEAN, L. D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.
- MOISEICHYK, Ana E. **Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 256p.
- OGBONNA, E.; HARRIS, L.C. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 2003.
- QUINN, R. E. **Beyond Rational Management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.



- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2009.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999. 168p.
- SCHEIN, Edgard. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2010.
- SCHNEIDER, B.; BARLETT, C. J. Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the Multi-Trait, Multi-Rater Matrix. **Personnel Psychology**, p. 493-512, 1970.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo E – Escola de Motivação

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2006, VOL. 12, N.º 2, 187-198

Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*)

Aristides Ferreira

Departamento de Psicologia, Universidade Lusíada de Lisboa

Carole Diogo

Universidade Lusíada de Lisboa

Mafalda Ferreira

Universidade Lusíada de Lisboa

Ana Catarina Valente

Universidade Lusíada de Lisboa

Resumo. Esta investigação tem como objectivo a construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho para a população portuguesa. A ausência de instrumentos para medir várias dimensões da motivação levou ao desenvolvimento e elaboração desta escala de motivação. A escala integra 28 itens decorrentes de uma pesquisa teórica que contempla algumas teorias da motivação. Participaram nos estudos de validação da escala 444 colaboradores de empresas de novas tecnologias de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 19 e os 34 anos. A escala apresenta bons índices de consistência interna (valores entre 0.72 e 0.84) e uma análise factorial que revelou a existência de uma estrutura tetrafactorial com 49% de variância explicada: motivação com a organização do trabalho, motivação com realização e poder, motivação de desempenho e motivação associada ao envolvimento. Espera-se ainda que novos estudos possam ser desenvolvidos a partir desta mesma escala.
Palavras-chave: Motivação, produtividade, avaliação.

1. Introdução

Um estudo realizado em 2002 (Ferreira, *no prelo*), demonstra que, em Portugal, os poucos instrumentos para medição da motivação resumem-se aos questionários dos motivos de McClelland,

Endereço: Departamento de Psicologia, Universidade Lusíada de Lisboa, Rua da Junqueira 188/198, 1349-01 Lisboa.
E-mail: aristides@lis.ulusiada.pt

Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente

desenvolvidos e validados por Rego (2000). Apesar disso, a motivação tem sido uma das dimensões mais referenciadas nos vários contextos de intervenção dos psicólogos (Rego, 2000). Neste aspecto, considera-se importante desenvolver uma escala que, pelas suas características, meça várias dimensões associadas à motivação no trabalho.

A motivação no trabalho encontra-se em muitos estudos associada à componente da produtividade organizacional (Cunha & Marques, 1990). As empresas, procurando encontrar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e consequentemente dão respostas mais eficazes face aos indicadores de performance organizacional.

O estudo da motivação no trabalho considera as condições de trabalho responsáveis pelos objectivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho. No âmbito desta investigação foram propostos alguns modelos teóricos que permitem compreender as dinâmicas associadas aos factores de motivação laboral. Neste sentido, não sendo possível integrar todas as teorias de motivação, será dada uma ênfase especial à teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980), teoria das necessidades aprendidas de David McClelland (1975, 1987, 1989), teoria do *Goal Setting* (Locke & Latham, 1990) e os processos de envolvimento organizacional de Allen e Meyer (1990). Estas teorias sustentam teoricamente um estudo, cujo intuito visa o desenvolvimento de uma escala que permita identificar várias dimensões de motivação associada ao trabalho. Espera-se ainda que este instrumento de avaliação possua boas qualidades métricas e assim possa corresponder às expectativas dos técnicos que avaliam a motivação dos recursos humanos em contexto laboral.

1.1. *Motivação com a organização do trabalho segundo a perspectiva teórica de Hackman e Oldham.*

De acordo com Hackman e Oldham (1980), os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como afectam a motivação no local de trabalho. Neste propósito, existem cinco características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e “*feedback*”.

A variedade de funções, identidade e significado das tarefas reflectem a forma como o trabalho se encontra estruturado, dependem dos conhecimentos associados ao trabalho (Skinner, 1989) e consequentemente afectam a motivação (Hackman & Oldham, 1980). Assim, estas características estão relacionadas com a importância atribuída às tarefas, bem como contribuem para uma maior satisfação no trabalho através da motivação intrínseca.

Por outro lado, quando os trabalhos permitem alguma autonomia, os empregados relacionam a *performance* com os seus esforços e decisões, na medida em que o trabalhador sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. Caso não haja autonomia, deixa de haver ligação entre *performance* e os esforços, neste caso, o *feedback* pode ser usado para ajudar os empregados na ligação entre comportamentos e *performance* no trabalho, permitindo ao trabalhador ter conhecimento dos

Multi-Moti – Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho

resultados do seu trabalho. Estas variáveis influenciam as relações entre características do trabalho e os estados psicológicos associados à motivação (Hackman & Oldham, 1980).

1.2. Motivação de realização e poder segundo a Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland

A abordagem motivacional de McClelland (1989) revela que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho, são elas: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

Relativamente à necessidade de realização, esta pode definir-se como um impulso de realização em direcção a um conjunto de padrões, em que se insere o desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição. Para McClelland (1987), os indivíduos com esta necessidade gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas. Têm ainda tendência para propor objectivos exigentes e assumir riscos calculados, valorizando o *feedback* relacionado com o seu desempenho.

A necessidade de poder relaciona-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros. Esta necessidade representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas. Sendo assim, uma elevada motivação para o poder associa-se a actividades competitivas e assertivas, implicadas no interesse dos indivíduos em alcançar prestígio e reputação (McClelland, 1975).

A terceira e última grande necessidade é a afiliação e consiste no desejo e vontade de ter amizades e ser aceite por outras pessoas. É assim definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afectivo positivo com os outros. Os sujeitos com um elevado grau desta necessidade normalmente preferem situações mais cooperantes do que competitivas e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão (McClelland, 1989).

Em suma, o comportamento das pessoas é afectado por estas necessidades ou motivos, presumindo-se que possam ser aprendidas e apresentem características semelhantes aos traços da personalidade. Têm ainda alguma consistência ao longo do tempo e afiguram-se como resistentes à mudança (McClelland, 1989).

A limitação deste modelo prende-se com o facto das necessidades, apesar de tudo, variarem inter e intra-individualmente ao longo dos tempos. Isto porque, de acordo com McClelland (1987), estas necessidades são adquiridas pela cultura de uma sociedade.

1.3. Motivação para o desempenho

Uma das teorias mais fortes na psicologia do comportamento é a *Goal Setting Theory* de Locke e Latham (1990) e consiste em estabelecer objectivos e fixar um padrão ou meta orientadora para a acção.

Para Locke (1987) a teoria reflecte uma das técnicas motivacionais mais simples e eficazes. Neste âmbito, refere a possibilidade dos mecanismos que influenciam a motivação no trabalho serem mediados pela existência de objectivos.

Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente

O estabelecimento de objectivos aumenta sistematicamente quer a motivação, quer a *performance* e tem grandes impactos na percepção do progresso (as pessoas conseguem quantificar o que estão a evoluir). Esta técnica tem ainda impacto na auto-eficácia e na auto-avaliação.

Segundo os autores (Locke & Latham, 1990), durante o desempenho das tarefas, as pessoas comparam a sua *performance* com os objectivos e, neste sentido, podem acontecer duas situações:

- 1) Auto-avaliações positivas que melhoram a auto-eficácia e reforçam a motivação;
- 2) Auto-avaliações discrepantes entre objectivos e *performance*, que levam à insatisfação.

Desta forma, para os objectivos funcionarem têm que ser específicos, e conseguir definir um padrão de *performance* que possibilite o aumento da motivação e auto-eficácia. Os objectivos específicos aumentam ainda a eficácia se forem seguidos de recompensa, resultando níveis mais elevados de motivação intrínseca (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

Porter e colaboradores (1974) afirmam ainda que os objectivos específicos poderão originar melhores níveis de desempenho se ajudarem os indivíduos a focalizar a atenção e o esforço.

As investigações realizadas (Locke & Latham, 1990) permitem concluir igualmente a não existência de diferenças significativas entre o desempenho de grupo sem objectivos definidos e o de grupo com objectivos do género “faça o melhor que puder”.

Os objectivos devem ainda obedecer a critérios de proximidade, na medida em que objectivos de curto termo têm mais impacto na acção e na motivação que os de longo termo. Curiosamente, outros estudos (Mowday, 1982) revelam que o critério proximidade afecta a motivação tanto em crianças, como adultos.

No que concerne ao grau de dificuldade, os objectivos devem ser difíceis, ou seja, implicar algum esforço mas que não sejam impossíveis de atingir. Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) consideram que aumentando a dificuldade do objectivo, aumenta-se o grau desafiante, sendo assim possível esperar um aumento do esforço realizado e conseqüentemente aumentar os índices de motivação dos colaboradores.

Por último, o *feedback* sobre o grau de realização dos objectivos aumenta a motivação e por conseguinte a produtividade dos trabalhadores. Após inúmeras experiências (Becker, 1992), concluiu-se que o *feedback* enquanto factor isolado é insuficiente para melhorar o nível de desempenho numa tarefa. A sua conjugação com a existência de objectivos produz melhorias de desempenho superiores às da condição objectivo/ausência de *feedback*.

Definir objectivos parece, de acordo com Locke e Latham (1990), a forma mais indicada de motivar os trabalhadores e de melhorar os seus níveis de desempenho. No entanto, é fundamental que haja *commitment* (empenhamento) no desempenho das tarefas. Neste propósito, torna-se importante compreender os pressupostos teóricos inerentes às teorias que explicam a motivação para o envolvimento.

1.4. *Motivação para o envolvimento*

Nos últimos anos, e, no que concerne ao envolvimento organizacional, destaca-se o modelo de conceptualização do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990). O modelo reúne

Multi-Moti – Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho

três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceptuais do comprometimento, sendo conhecidas como as dimensões afectivas, instrumental e normativa.

Segundo estes autores (Allen & Meyer, 1990), a abordagem afectiva contempla uma forte crença na aceitação dos valores e objectivos da organização. Parte do princípio que o colaborador está disposto a desenvolver um esforço considerável em prol da organização, no sentido de manifestar o seu desejo em tornar-se um membro da empresa.

A abordagem instrumental reenvia para a importância das questões sociológicas. Neste sentido, o envolvimento é então descrito como um comprometimento implicado nas acções de cada indivíduo na organização. Desta forma, os colaboradores permanecem na organização pela avaliação dos custos benefícios que estão associados à sua saída da empresa (Allen & Meyer, 1991).

Por último, a abordagem normativa apoiando-se nos trabalhos de Wiener (1982), defende que as pessoas comprometidas exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral desenvolvê-los. A percepção dos indivíduos acerca de uma acção em concreto deriva das suas pressões normativas. Isto é, da cultura da empresa e daquilo que é considerado enquanto padrão típico de comportamento na organização.

Para Allen e Meyer (1993), os colaboradores sentem-se envolvidos com a organização se desenvolverem um forte comprometimento afectivo, demonstrando nesse âmbito que permanecem na organização porque efectivamente estão implicados afectiva e emocionalmente com esta última.

O envolvimento é então uma medida determinante na produtividade e que parece estar associada enquanto elemento que contribui fortemente para a motivação no trabalho (Allen & Meyer, 1997).

1.5. Objectivos do estudo

De acordo com Ferreira (*no prelo*), existem poucos instrumentos para avaliação da motivação em contexto organizacional. Neste sentido, o presente artigo, baseando-se em algumas teorias clássicas da motivação (Hackman & Oldham, 1980; McClelland, 1975, 1987, 1989; Locke & Latham, 1990; Allen & Meyer, 1990), tem como objectivo a criação e desenvolvimento de um instrumento de avaliação psicológica que meça a motivação no trabalho. Pretende-se apresentar as qualidades métricas da escala ao nível da sensibilidade, fidelidade e validade. Por último, é intuito do estudo, a avaliação de eventuais diferenças para as dimensões de motivação no que concerne à variável género e categoria profissional.

Tratando-se da construção de um instrumento de avaliação, pretende-se lançar “pistas” para novos estudos de validação, que atestem e reforcem os resultados evidenciados pelos autores.

2. Metodologia

2.1. Sujeitos

Participaram neste estudo 444 colaboradores de uma empresa de telecomunicações que opera no território nacional. Trata-se de uma amostra (Tabela 1) que procurou abranger sujeitos do norte,

Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente

Tabela 1
Caracterização da amostra em termos de género e categoria profissional

Género	N	%	Categoria Profissional	N	%
Masculino	52	11.70	Administrativa	24	5.40
Feminino	392	88.30	Técnica	384	86.50
			Chefia/Direcção	36	8.10

centro e sul do país. Destes, 52 são do sexo masculino (11.7%) e 392 pertencem ao sexo feminino (88.3%). A média de idades ronda os 24 anos, o que demonstra ser uma amostra de colaboradores bastante jovem. De referir ainda que 384 colaboradores desenvolve funções de âmbito técnico (86.5%). Os restantes 36 encontram-se a desempenhar funções de chefia/direcção (8.1%), sendo que os administrativos apenas constituem 5.4% da amostra, com 24 colaboradores.

2.2. Instrumento

Para a construção desta escala de motivação desenvolveram-se inicialmente 65 itens a partir da revisão da literatura (Hackman & Oldham, 1980; McClelland, 1975, 1987, 1989; Locke & Latham, 1990; Allen & Meyer, 1990). Neste aspecto, procurou-se elaborar itens tendo em conta as características de pessoas fortemente orientadas para cada um dos aspectos de motivação defendidos na literatura. Aplicou-se o pré-teste a 112 indivíduos e, mediante análise factorial com extração de factores pelo critério de Kaiser (*eigenvalues* superiores a 1), obtiveram-se alguns factores saturados em apenas um ou dois itens. Por sugestão de Hakstian, Rogers e Cattell (1982) esses factores foram retirados. Neste sentido, fizeram-se algumas tentativas até encontrar uma matriz factorial condicente com a teoria utilizada no estudo. Ainda seguindo a sugestão de Ford, MacCallum e Tait (1986), retiraram-se os itens cujas saturações eram superiores a 0.40 em mais do que um factor. Este procedimento permitiu a formação de uma escala tetrafactorial constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho. Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em vista a organização do trabalho, os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associados à motivação para o desempenho. As questões 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam dimensões referentes aos motivos de realização e poder. Por último, os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, reportam-se a aspectos de motivação ligados ao envolvimento. Todos estas afirmações encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco tipos de respostas alternativas, cujos posicionamentos de resposta oscilam entre os pólos, 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não discordo nem concordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente. Dos 28 itens que compõem a escala, alguns encontram a pergunta formulada na negativa, pelo que deverão ser invertidos. Encontram-se nesta situação os itens 8, 20 e 28.

2.3. Procedimento

O questionário foi inicialmente apresentado aos responsáveis da empresa e pedido a sua colaboração

Multi-Moti – Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho

e autorização para a aplicação do mesmo. Posteriormente, e face à impossibilidade de deslocação dos autores deste estudo, às diversas lojas, ficou advertido que os questionários seriam distribuídos pelos responsáveis de cada sector de loja (Zona Norte, Centro e Sul), os quais fariam a distribuição pelos seus colaboradores. Nesta distribuição foi utilizado o correio interno da empresa referida. Após aplicados e devidamente preenchidos, os questionários foram entregues pela mesma via.

3. Estudo psicométrico da escala**3.1. Sensibilidade**

De acordo com os valores de *skewness* e *kurtosis* presentes na Tabela 2 para as 4 sub-escalas do questionário, obtiveram-se valores próximos de zero, que podem ser associados a uma distribuição normal. Sendo assim, este instrumento possui uma boa capacidade para discriminar os sujeitos face às dimensões a avaliar.

Tabela 2
Estatística descritiva das quatro sub-escalas do questionário

Sub-escalas	Média	Desvio Padrão	C. Skewness	C. Kurtosis
Organização Trabalho	3.47	0.70	-0.41	0.35
Desempenho	3.61	0.60	-0.33	0.54
Realização/Poder	3.87	0.63	-0.76	1.83
Envolvimento	3.84	0.56	-0.31	-0.46

3.2. Fidelidade

Obteve-se um indicador do grau de fidelidade das sub-escalas através do método da consistência interna com recurso ao coeficiente α Cronbach (Tabela 3). O valor obtido pelas 4 sub-escalas oscila entre 0.72 e 0.84, pelo que se pode concluir que a escala possui consistência interna.

3.3. Validade

Para o estudo da validade recorreu-se ao método da análise factorial para estudar a validade de constructo mediante uma análise factorial de componentes principais com rotação *varimax*.

Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente

Obteve-se uma estrutura tetrafactorial que no seu conjunto explica 49.021% da variância dos resultados (Tabela 3).

O primeiro factor toma a designação de “Motivação com a organização do trabalho”, o segundo factor com um peso menor toma a designação de “Motivação para o desempenho”, o terceiro factor da escala designa-se por “Motivação de realização e poder” e por último o quarto factor toma a designação de “Envolvimento”.

Tabela 3
Matriz factorial da escala

Itens	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	0.735	0.156	0.099	0.229
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	0.726	-0.030	0.057	0.437
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	0.724	0.010	-0.118	0.125
13. O “ <i>feedback</i> ” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.	0.660	0.161	0.148	0.111
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	0.651	0.104	-0.024	-0.013
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	0.640	0.085	0.045	0.134
25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	0.455	0.046	0.362	0.263
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	0.194	0.825	0.165	0.115
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	0.144	0.800	0.083	-0.012
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	0.255	0.724	-0.058	-0.038
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	0.346	0.677	0.036	-0.046
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	-0.055	0.480	-0.042	0.166
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	0.035	0.474	0.216	0.211
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	-0.068	0.407	0.089	-0.020
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	0.115	0.091	0.769	0.168
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	-0.061	0.231	0.754	0.105
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	-0.078	0.307	0.751	0.088
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	-0.011	0.023	0.682	0.236
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.	0.206	-0.214	0.593	-0.083
23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	0.139	0.210	0.545	-0.353
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	0.011	-0.010	0.411	0.156
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	0.216	0.206	0.101	0.650
8. Considero o meu trabalho monótono.	0.308	0.000	0.122	0.621
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	0.279	0.094	0.008	0.601
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	-0.117	0.248	0.218	0.573
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	0.056	-0.031	0.022	0.568
24. Identifico-me com a função que desempenho.	0.290	0.255	0.158	0.553
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	0.081	-0.077	-0.038	0.440
<i>Eigenvalue</i>	6.222	3.234	2.440	1.830
% Variância explicada	22.221	11.549	8.714	6.537
Alpha de Cronbach	0.842	0.776	0.773	0.720

Multi-Moti – Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho

Verifica-se a formação de quatro componentes distintos com 49.02% da variância explicada, sendo que o primeiro factor (7 itens), explica 22.22% da variância e mede a motivação face à organização do trabalho. O segundo factor com 11.55% de variância explicada mede as motivações para o desempenho (7 itens). Com menor percentagem de variância explicada temos o terceiro factor que mede 8.71% da variância da escala e integra 7 itens que medem a motivação de realização e poder. Por último, com 7 itens temos um total de 6.54% de variância explicada que integra a dimensão que mede a Motivação face ao envolvimento.

4. Resultados diferenciais

4.1. Variação da motivação em função do sexo e da idade

Os resultados obtidos não mostraram diferenças significativas nas quatro sub-escalas para as variáveis sexo e idade. Pelo que, as variáveis sexo e idade não inferem ao nível dos valores de motivação no trabalho para a presente escala.

4.2. Variação da motivação em função da categoria profissional

Procurou-se encontrar diferenças significativas entre as diversas dimensões de motivação e as funções desempenhadas pelos colaboradores que compõem a amostra. Apenas foram encontradas diferenças significativas $F(2, 441)=7.47, p<0.05$ para a sub-escala que mede a motivação face à organização do trabalho. Os funcionários que desempenham funções técnicas apresentam valores médios mais elevados ($M=3.51, DP=0.71$) que os colaboradores das funções administrativas ($M=2.95, DP=0.55$). Também os elementos da amostra que desempenham funções de chefia/direcção apresentam índices de motivação mais elevados ($M=3.41, DP=0.53$) que os funcionários administrativos. Como foi referido, não foram encontradas diferenças significativas para as restantes sub-escalas que contemplam a *Multi-Moti*.

5. Conclusão

Este artigo propõe-se a apresentar uma nova escala para medir várias dimensões de motivação no trabalho, bem como as qualidades métricas do instrumento e as normas que o integram para efeitos de cotação e avaliação em contexto laboral.

A escala consegue discriminar convenientemente bem os sujeitos, assegurando desta forma alguns critérios de sensibilidade. Apresenta ainda elevados índices de fidelidade, que variam entre 0.72 e 0.84, valores que atestam a elevada consistência interna da escala.

No que concerne à análise factorial, o instrumento apresenta quatro dimensões factorialmente distintas e que no seu total explicam 49.09% da variância da escala. Uma primeira dimensão mede

Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente

a organização no trabalho, a segunda, mede a motivação para o desempenho, a terceira, a motivação para o poder e realização e um último factor que avalia a motivação para o envolvimento.

Os estudos diferenciais demonstram apenas diferenças significativas ($p < 0.05$) para a sub-escala de motivação para a organização do trabalho, sendo que os colaboradores de funções técnicas e de chefia/direcção apresentam valores de motivação mais elevados que os funcionários administrativos.

A amostra que compõe o estudo é maioritariamente constituída por colaboradores pertencentes ao sector das telecomunicações, pelo que recomenda-se em futuros estudos a aplicação a outros sectores económicos. Por outro lado, a amostra apresenta uma média de idades de 24 anos, sendo bastante jovem, logo, não representativa da população empregada portuguesa. De referir ainda que a grande maioria dos elementos que compõem a amostra pertencem ao sexo feminino e desempenham funções de cariz técnico, logo, seria conveniente aplicar este questionário numa amostra mais equilibrada do ponto de vista da distribuição do género e funções desempenhadas.

Apesar desta escala apresentar boas características métricas do ponto de vista da análise factorial, sugere-se, para futuros estudos, o recurso a outras técnicas para análise da validade, nomeadamente: validade convergente, divergente e preditiva. Considera-se importante o desenvolvimento de novas investigações, de forma a validar e confirmar os resultados obtidos, e, aferir se este instrumento representa uma mais valia no domínio da medição dos motivos. Espera-se que novos trabalhos possam assim contribuir para o desenvolvimento e melhoramento do instrumento apresentado.

Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. In M. V. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 637-686). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Cunha, M. P., & Marques, C. A. (1990). Relação entre Objectivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/Satisfação. *Análise Psicológica*, 8 (3), 295-304.
- Davis, G. (1974). *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*. London: McGraw-Hill.
- Ferreira, A. I. (no prelo). Situação da testagem psicológica em Portugal. *Psicologia*, 3/4.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2002). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. London: McGraw-Hill.
- Ferris, R. G., & Rowland, M. K. (1991). *Research in Personnel and Human Resources Management*. London: London Editor.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: Critical review and analysis. *Personnel Psychologist*, 39, 292-314.

Multi-Moti – Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hakstian, A. R., Rogers, W. T., & Cattell, R. B. (1982). The behaviour of number-of-factors rules with simulated data. *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 445-506). Palo Alto, CA: Consulting Publishing Press.
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 75-157). Palo Alto, CA: Consulting Publishing Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
- McClelland, D. C. (1982). The need for power, sympathetic activation and illness. *Motivation and Emotion*, 6(1), 31-41.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44, 675-683.
- McClelland, D. C. (1992). Motivational Configurations. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and Personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 87-99). Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18(3), 335-344.
- Skinner, B. F. (1989). *Recent issues in the analysis of behaviour*. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Weiner, B. (1989). *Human motivation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Abstract. The main goal of this research is to develop and validate a new multi-factor scale of working motivation for the Portuguese population. The lack of motivation measuring instruments lead to the development and elaboration of this motivation scale. It includes 28 items resulting from a theoretical

Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente

research project in motivational theories. The validation study was obtained from a sample of 444 workers from hi-tech enterprises of both sexes and with ages between 19 and 34 years. Results show high levels of internal consistence (reliability scores between 0,72 and 0,84) and a factorial analysis which revealed a tetrafactorial structure with 49% of explained variance: work structure motivation, achievement and power motivation, commitment motivation and goal-setting motivation. It is hope that future approaches and studies may result from this new factorial scale of motivation.
Key words: Motivation, productivity, evaluation.