

---

**Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**  
Área de especialização / Recursos Humanos

Dissertação

**A Influência do tipo de Cultura Organizacional nos níveis de  
Motivação dos Radioterapeutas**

Ana Lúcia Serrano Espadinha

Orientador(es) / Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2020

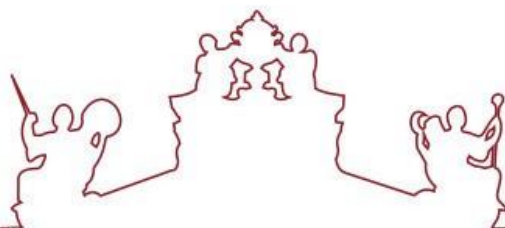
---

---

---

---

---



---

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**  
Área de especialização / Recursos Humanos

Dissertação

**A Influência do tipo de Cultura Organizacional nos níveis de  
Motivação dos Radioterapeutas**

Ana Lúcia Serrano Espadinha

Orientador(es) / Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2020

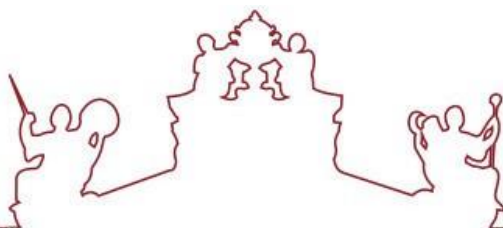
---

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Arguente)  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

Évora 2020



“Sou um pouco de todos que conheci, um pouco dos lugares que fui, um pouco das saudades que deixei e sou muito das coisas que gostei.”

*Antoine de Saint-Exupéry*

## **Resumo**

### **A Influência do tipo de Cultura Organizacional nos níveis de Motivação dos Radioterapeutas**

Este trabalho de investigação abordou duas temáticas essenciais na vida de uma organização: cultura organizacional e motivação dos trabalhadores. Procurou-se compreender melhor estas dimensões e analisar como influenciam os Radioterapeutas. O objetivo visou analisar se o tipo de cultura organizacional dominante influencia os níveis de motivação dos Radioterapeutas. Este estudo trabalhou com o modelo de Cultura de Denison focado nas tipologias de envolvimento, adaptabilidade, consistência e missão, procurando encontrar a correlação existente com a motivação geral, nas variáveis: remuneração, realização, equipa e atributos de trabalho.

O estudo baseou-se na recolha quantitativa de dados através da realização de questionários a todos os Radioterapeutas a trabalhar em Portugal, dos quais se obteve uma amostra de 137questionários.

Os resultados evidenciam que os Radioterapeutas se encontram motivados e que o tipo de cultura organizacional que mais influencia a motivação é a de adaptabilidade, seguida pelo envolvimento e, portanto, uma cultura no eixo da flexibilidade.

**Palavras-chave:** *Cultura Organizacional, Motivação, Radioterapeuta, Recursos Humanos.*

## **Abstract**

### **The Influence of Organizational Culture Type on Radiotherapist Motivation levels**

This research work addressed two essential themes in the life of an organization: organizational culture and the motivation of workers. It is intended to better understand these aspects and analyze how they influence the Radiotherapists. The goal was to understand whether the type of dominant organizational culture influences the motivation levels of Radiotherapists. It utilized Denison's culture model focused on the typologies of involvement, adaptability, consistency and mission, looking for their correlation, with the general motivation and its variables: remuneration, achievement, team and work attributes.

The study was based on the quantitative data collection, with questionnaires to all Radiotherapists working in Portugal, from which a sample of 137 questionnaires was obtained.

The results show that Radiotherapists are motivated and that the type of organizational culture that most influences motivation is adaptability, followed by involvement and, therefore, a culture in the axis of flexibility.

**Keyword:** Organizational Culture, Motivation, Radiotherapist, Human Resources.

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, muito obrigada por todo o apoio e por serem aqueles que estão sempre lá para mim, sem dúvida nem exceção, Amo-vos.

Ao meu marido, pela paciência, pelos momentos que abdicou de mim em prol deste projeto, e por me incentivar e fazer rir mesmo nos momentos de desânimo.

À Maria João Martins, à Cátia Gonçalves e à Sofia Caetano por me aturarem e ajudarem nas dificuldades que foram ocorrendo ao longo deste projeto.

A todas as minhas amigas que de uma forma ou outra me ajudaram na concretização deste projeto.

A todas as minhas colegas da Unidade do Serviço de Radioterapia do HESE pelas lamúrias que tiveram de ouvir, pela paciência, pela ajuda e pelos incentivos que me deram.

Ao Sr. Professor Doutor Paulo Resende da Silva um agradecimento pela forma sábia de orientar este trabalho. Obrigada pelo apoio e pelo incentivo demonstrados durante a execução deste projeto e por todos os conhecimentos que me transmitiu.

À ART (Associação Portuguesa de Radioterapeutas) na pessoa do seu Presidente, o Radioterapeuta Filipe Cidade de Moura, na divulgação dos questionários.

À Radioterapeuta Isabel Lobato pela divulgação dos questionários na página Radioterapeutas Portugueses e também pelo incentivo.

A todos os meus colegas do Mestrado que partilharam o esforço e especialmente aos que passaram de colegas a amigos.

Aos meus colegas Radioterapeutas que colaboraram neste estudo.

Agradeço a todos os que me apoiaram, ajudaram e suportaram nos piores momentos.

A todos o meu profundo e sincero muito obrigado.

# ÍNDICE

ÍNDICE.....	6
Índice de Figuras .....	8
Índice de Gráficos.....	9
Índice de Tabelas.....	10
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	11
1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	12
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos .....	13
1.3. Metodologia .....	15
1.4. Estrutura do Trabalho .....	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1. Conceito de Cultura Organizacional.....	17
2.1.1. Uma ou várias Culturas ou Subculturas?.....	24
2.1.2. Tipos de Cultura Organizacional.....	26
2.1.2.1. Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn (1985) .....	26
2.1.2.2. Modelo de Cultura Organizacional de Denison (1990) .....	28
2.1.2.3. Modelo de Cultura Organizacional de Handy (1991).....	34
2.2. Motivação.....	35
2.2.1. Teorias da Motivação .....	38
2.2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	41
2.2.1.2. Teoria Bifatorial de Herzberg .....	42
2.2.1.3. Teoria dos Motivos de McClelland.....	43
2.2.1.4. Teoria das características da função .....	44
2.2.1.5. Teoria da Equidade de Adams.....	45
2.2.1.6. Teoria da definição de objetivos .....	45
2.2.1.7. Teoria ModCO (modificação do comportamento).....	47
2.2.1.8. Teoria das expectativas.....	48
2.2. Cultura Organizacional e Motivação .....	49
2.3. Radioterapia .....	53
2.3.1. Percurso do doente no Serviço de Radioterapia.....	54



2.3.2.	Perfil do Radioterapeuta .....	55
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	59
3.1	Questões de Partida e objetivos .....	59
3.2	Abordagem Metodológica .....	60
3.2.1.	População e Amostra .....	61
3.2.2.	Processo de Recolha de Dados.....	61
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	67
4.1	Resultados sociodemográficos.....	67
4.2	Análise Descritiva Da Cultura Organizacional e Motivação .....	71
4.3	Análise Bivariada .....	74
4.4	Análise Multivariada.....	83
4.5	Discussão de Resultados .....	84
5.	CONCLUSÕES, Limitações e Investigação futura.....	90
5.1	Conclusões gerais .....	90
5.2	Limitações do Estudo .....	92
5.3	Investigações Futuras.....	92
	BIBLIOGRAFIA.....	94
	ANEXO I .....	CII
	ANEXO II .....	CXVII
	ANEXO III .....	CXX

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de CO de Schein (Adapatado de Schein, 2004, p. 26) .....	20
Figura 2 Modelo de CO de Hofstede (1997, adaptado de Santos & Gonçalves, 2010, p.394) .....	21
Figura 3 Modelos de CO de Neves (Adaptado de Neves, 2000, p.105) .....	22
Figura 4 Modelos de CO (Adapatado de Cameron e Quinn, 2006, p. 35).....	27
Figura 5 Modelo de CO de Denison (adaptado de Denison, Haaland & Goelzer, 2004, p. 101).....	29
Figura 6. Pirâmide de Maslow .....	42
Figura 7 Percurso do doente no Serviço de RT.....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Género (Fonte: elaboração própria) .....	67
Gráfico 2. Escalões de Idade (Fonte: elaboração própria) .....	68
Gráfico 3. Tempo de experiência em RT (Fonte: elaboração própria) .....	69
Gráfico 4. Cargo de Gestão (Fonte: elaboração própria) .....	70
Gráfico 5. Função (Fonte: elaboração própria) .....	70
Gráfico 6. Habilitações Académicas (Fonte: elaboração própria) .....	71

## ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1 Conceito de cultura organizacional segundo diversos autores .....	18
Tabela 2 Diferentes tipos de CO .....	30
Tabela 3 Dimensões da CO de Denison (elaboração própria a partir de Lousã e Gomes, 2016). .....	31
Tabela 4 Diferentes tipos de teorias da motivação.....	39
Tabela 5. Classificação das Teorias da Motivação.....	40
Tabela 6. Fatores Motivadores e Higiênicos de Herzberg .....	43
Tabela 7 Tabela de características da CO de acordo com o modelo Denison Organizational Culture Survey (DOCS) .....	63
Tabela 8 Tabela de características da Motivação de acordo com o modelo Lambrou et al (2010). .....	64
Tabela 9. Variáveis Principais da Cultura Organizacional dos Radioterapeutas .....	71
Tabela 10. Sub-variáveis da CO dos Rttts.....	72
Tabela 11. Motivação dos Rttts.....	73
Tabela 12. Teste de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk.....	74
Tabela 13. Correlação de Spearman dos fatores da CO relativamente à motivação.....	75
Tabela 14. Fatores da motivação e motivação geral relativamente ao género. ....	76
Tabela 15. Teste de Spearman da idade relativamente aos fatores da motivação e motivação geral. .....	77
Tabela 16. Teste de Spearman das habilitações académicas relativamente aos fatores da motivação e motivação geral .....	77
Tabela 17. Tabela de quem assume ou não cargo de gestão em relação aos fatores da motivação e motivação geral. ....	78
Tabela 18. Teste de Mann-Whitney do cargo de gestão relativamente à Motivação e os seus fatores.....	79
Tabela 19. Teste de Spearman do tempo de experiência relativamente à Motivação e os seus fatores.....	80
Tabela 20. Teste T dos setores público e privado relativamente à Motivação e os seus fatores. 81	
Tabela 21. Média e Desvio padrão dos quatro traços principais formados pelos quatro tipos de cultura do modelo de Denison.....	82
Tabela 22. Teste de Spearman dos quatro traços principais formados pelos quatro tipos de cultura do modelo de Denison relativamente à Motivação. ....	82
Tabela 23. Modelo de Regressão Linear Múltipla entre as diferentes culturas organizacionais e a motivação. ....	83

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

ART – Associação Portuguesa de Radioterapeutas

CO – Cultura Organizacional

DGS – Direção Geral de Saúde

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RT – Radioterapia

Rtt - Radioterapeutas

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

## **1. INTRODUÇÃO**

Ao longo do tempo a área da saúde foi alvo de uma constante evolução e desenvolvimento, o progresso tecnológico colocado ao serviço da medicina proporcionou um avanço tremendo nos sistemas de saúde. Esta evolução permitiu novos tratamentos e, consequentemente, o aumento da esperança média de vida e também da qualidade de vida dos doentes (Floriani & Schramm, 2008).

De acordo com a Organização Mundial de Saúde todas as pessoas que trabalhem com o objetivo de proporcionarem a promoção, proteção ou melhoria da saúde de pessoas e comunidades são recursos humanos da saúde (Martins, Biscaia, Conceição, Fronteira, Hipólito, Carrolo, & Ferrinho, 2003).

A Direção Geral de Saúde no que se refere ao Programa Nacional para as Doenças Oncológicas identifica um aumento do número de novos casos de doença oncológica por ano sendo necessário assim uma melhoria no quadro de recursos humanos nesta área (DGS, 2014).

O Radioterapeuta (Rtt) tem um papel fundamental em todo o processo da doença oncológica tanto na fase de preparação como na duração e no tempo de e pós tratamento, intervindo tanto no acolhimento como nos cuidados ao doente. A intervenção do Rtt é “interdisciplinar, cujo objetivo fundamental consiste no planeamento e aplicação de terapêuticas, através da utilização de radiação ionizante” (site Associação Portuguesa de Raioterapeutas (ART)). Em todo o processo de tratamento é necessário a sua intervenção, sendo o mesmo da sua responsabilidade e também todas as normas de proteção que lhe estão associadas (ART). Desta forma, compreender de que modo a cultura organizacional (CO) influencia a motivação dos Rtt é essencial para que mudando a cultura se possam motivar os Rtt.

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

Conhecer o tipo de CO é fundamental para a administração e implantação de estratégias e mudanças que visem melhorar a motivação dos trabalhadores da organização. É essencial para ter os colaboradores motivados perceber quais as características culturais importantes numa organização, para que se possa tornar mais eficiente e com maior desempenho organizacional (Russo, Tomei, Linhares, & Santos, 2012).

A CO pode ser definida de várias formas, sendo um conceito abrangente e estruturante na vida das organizações e da visão adotada, de acordo com Pinto (2009).

Para Vaitsman (2000, p.849) “por CO entendemos o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que lhes dá algum tipo de identidade coletiva”, desta forma, a cultura de uma organização seria algo conformado por pressupostos, percepções, normas e padrões de comportamento visando mobilizar os membros da organização para agir em certas direções.

Existem estudos efetuados em Portugal sobre a CO e a sua influência na área da saúde como o de Lourenço, Cardoso, Matos e Nodari, 2017, que referem que um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) vai aumentar a motivação dos profissionais de saúde.

Cruz e Ferreira (2015) no seu estudo indentificaram a cultura do clã como a predominante a nível hospitalar de uma forma geral, e na sua discussão de resultados salientam que a cultura vai ter uma grande influência e é relevante no empenho e motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a inovação e a criação de valor.

Outro estudo em Portugal na área da saúde é sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica realizado por Martins (2007), verificando que todos os elementos analíticos da relação entre as dimensões do Modelo Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975) e a sua expressão em termos de QVT, a CO e o estilo de liderança, convergem no reconhecimento da relação que a percepção da CO e do estilo de liderança têm, quer ao nível dos estados psicológicos quer ao nível da satisfação e da motivação.

Já Bicho (2015) ao estudar a motivação dos profissionais de saúde mostrou que eles são influenciados por incentivos financeiros e não-financeiros. Os principais fatores de motivação para os profissionais de saúde nesta amostra são a realização e a equipa.

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

Segundo Chambel e Curral (2008) os indivíduos que fazem parte de uma organização vão influenciá-la com as suas características pessoais, como a idade, formação ou motivação, no entanto, esta influência depende da participação de cada indivíduo na organização. Estes mesmos autores referem que se existe a influência das características individuais no funcionamento das organizações, também o inverso é válido, ou seja, as características da organização, a sua cultura, também exercem influência nos indivíduos, afetando assim o seu nível de motivação.

Os colaboradores das organizações são «peças» fundamentais para atingir os objetivos propostos. Por conseguinte, é necessário que os mesmos estejam empenhados e motivados para desempenhar de forma eficaz e eficiente as suas tarefas. Segundo Mayo citado por Almeida (2016, p.64), “o homem é um ser social e uma «pessoa complexa» cujas ações não são exclusivamente orientadas por motivações económicas e racionais”. De acordo com Cunha, Campos e Cunha, Rego, Neves e Cabral-Cardoso (2016, p.119), a motivação, de forma geral, é “um construto invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas”. Uma vez que a motivação é uma força que estimula a ação, a mesma pode ser dividida em dois tipos: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca é quando as pessoas fazem uma atividade que para elas é interessante e na qual obtém uma satisfação ampla e autêntica estimulada pelo próprio trabalho. No que se refere à motivação extrínseca, o trabalhador desempenha uma atividade mediante uma recompensa, verbal ou tangível, ou seja, a sua motivação não se relaciona com a própria atividade que desempenha, mas pelo facto de «ganhar» algo ao desempenhá-la (Gagné & Deci, 2005). A Motivação é assim um dos elementos essenciais da gestão de recursos humanos. Sem um nível apropriado de comportamento e atividade motivados não é possível determinar objetivos e exigir o seu cumprimento. É um termo importante comumente utilizado para incentivar as pessoas a realizar o trabalho atribuído com sinceridade, dedicação e entusiasmo. A Motivação é o tónico para promover energia adicional para ultrapassar a fadiga, o desinteresse e os sentimentos que promovem o abandono do emprego (Hitka & Balážová, 2015). Contudo, nem sempre é fácil motivar, pois segundo Montserrat (2006, p.13), “cada pessoa está hoje em dia submetida simultaneamente à instantaneidade do tempo, à globalização do espaço e à aceleração brutal da mudança”.

Podemos assim, verificar que a Motivação influencia fortemente os recursos humanos e a forma como estes realizam o seu trabalho, sendo que estão sobe a predominância de uma determinada CO que vai contribuir para que se encontrem mais ou menos motivados.

Este estudo foi pensado para colmatar uma lacuna de estudos na área da Radioterapia (RT), i.e., perceber o tipo de CO dominante e que influencia esse tipo poderá ter na motivação dos profissionais. Assim, o intuito deste trabalho é perceber de que forma a CO influencia a motivação dos Rtt e, com base nesta análise, apoiar a gestão de modo a implementar mudanças que contribuam para a melhoria da motivação dos profissionais.



Surgem algumas questões, tais como: O tipo de cultura organizacional influencia os níveis de motivação dos Rtts? De que forma as perceções sobre o tipo de cultura organizacional dominante influenciam os níveis de motivação dos Rtts?

Tendo em consideração estas questões, o objetivo principal desta investigação é:

Compreender se o tipo de cultura organizacional dominante em contexto profissional percecionada pelos Rtts influencia os seus níveis de motivação.

Com base neste objetivo geral, os objetivos específicos são:

- Perceber qual o tipo de cultura organizacional dominante percecionada pelos Rtts;
- Analisar os níveis de motivação dos Rtts;
- Descrever boas práticas de gestão pela cultura que influenciem positivamente a motivação.

### **1.3. Metodologia**

É na fase metodológica que o investigador decide quais os métodos a utilizar para obter as respostas às questões de investigação colocadas e às hipóteses, definindo o desenho de investigação (Fortin, 2009).

Para responder então às questões de partida e ao objetivo geral colocado a opção metodológica centrou-se num estudo de natureza descritiva com abordagem quantitativa, pretende-se através de variáveis (características da população) obter parametros da população num determinado momento.

Optou-se por um estudo **retrospectivo** dado que a recolha de dados decorreu num determinado período de tempo, **não experimental** em que não há manipulação das variáveis em estudo, havendo também uma descrição destas tornando-o um estudo **descritivo** (Fortin, 2009).

Foi utilizada a população total de Rtts a trabalhar em Portugal, N=390, sendo que a amostra obtida foi de n=137. Elaborou-se um questionário (anexo I) que se divide em três partes. Na I parte estão incluídas questões demográficas (Género, Idade, Estado Civil e Habilitações Académicas) e de caracter profissional (Número de Anos de Trabalho, Número de Anos na Organização, Atividade profissional/função desempenhado e Serviço); na II parte são 48 questões divididas em 4 partes e que são relativas às características da CO de acordo com o modelo de Denison e são, o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão; e, por fim, na III parte são 19 questões relativas à Motivação.

#### **1.4. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho apresenta-se estruturado em cinco partes: 1 – Introdução, 2 - Revisão da Literatura, 3 - Metodologia de Investigação, 4 - Análise e Discussão dos Resultados e 5 - Conclusões.

No capítulo da Introdução é descrito o enquadramento geral do trabalho, da motivação e do conceito de CO e de motivação. Posteriormente expõe-se a justificação e enquadramento do tema, depois o problema e objetivos, seguidos da metodologia e, por fim, a estrutura do trabalho.

No capítulo seguinte da Revisão da Literatura é feita uma definição dos conceitos das principais variáveis, CO, Motivação e RT. E é neste capítulo que se descrevem os vários tipos de CO existentes de acordo com vários autores e também a existência de várias subculturas. Na parte da motivação são descritas algumas das principais teorias existentes e quais as suas principais características. É feito neste capítulo uma ligação entre os temas principais. Segue-se ainda neste capítulo a definição de RT e de Rtt e o seu perfil.

No terceiro capítulo apresenta-se a Metodologia de Investigação com a fundamentação das opções metodológicas.

No capítulo da Análise e Discussão de resultados fez-se a análise descritiva dos dados e a análise das variáveis em estudo.

No último capítulo foram sintetizadas as principais conclusões do estudo e as sugestões do que poderá ser melhorado ou que poderá eventualmente ajudar a motivar no futuro os Rtt e são também apresentadas as várias limitações e investigações futuras.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. Conceito de Cultura Organizacional**

Ao longo dos tempos e essencialmente nas últimas décadas ocorreu uma enorme evolução da ciência e tecnologia o que provocou grandes mudanças sociais, culturais e económicas. Assim, como consequência, o mundo dos negócios e o mercado global tornou-se mais exigente e competitivo, e as organizações sentiram necessidade de mudar, tendo surgido novas culturas organizacionais refletindo a estrutura e a política de cada organização. Torna-se vital o interesse de estudiosos e de gestores empresariais sobre a CO e a gestão de recursos humanos para tentar encontrar formas de manter os funcionários motivados, sem stress e sem desgaste emocional. É evidente que a crise económica vivida ultimamente provocou um enorme impacto no mundo, tanto nos mercados, como nos rendimentos da organização, aumentando o stress, a decepção e o mau ambiente. É essencial perceber a CO e o que esta pode afetar de modo a que os funcionários das organizações adquiram um comportamento mais positivo e de comprometimento com o seu trabalho (Belias, Koustelios, Vairaktarakis & Sdrolia, 2015).

A cultura e liderança estão intrinsecamente ligadas, tanto os fundadores como os líderes e os gestores são muito influentes e por norma colocam em movimento novas culturas e imprimem valores e suposições que persistem ao longo de décadas. Com o tempo, os líderes de uma organização moldam a cultura, por meio de ações conscientes e inconscientes (às vezes com consequências indesejadas). Os melhores líderes são essencialmente os que tem plena consciência das múltiplas culturas em que estão inseridos, podem perceber quando a mudança é necessária e podem influenciar de forma hábil o processo (Groysberg, Lee, Price & Cheng, 2018).

A cultura pode ser gerida e um dos passos mais importantes é aumentar o seu valor e tentar minimizar os riscos, tendo consciência de como funciona, os gestores podem modelar o impacto da cultura nos negócios e avaliar o seu alinhamento com a estratégia. Através da cultura podem ser alcançadas mudanças e criar organizações fortes que prosperam mesmo nos momentos mais difíceis (Groysberg et al, 2018).

O conceito de CO desenvolveu-se mais nos finais dos anos 70 e inícios dos 80, tendo surgido diversas interpretações do mesmo. Mas o seu grande desenvolvimento surge então na década de 80 após ter sido construído ao longo do tempo e ocorre devido às mudanças que se vão efetuando e à necessidade de respostas. (Neves & Jesuíno, 1994).

O interesse pelo tema tornou-se mais evidente com o sociólogo Pettigrew (1979) ao se constatar a dificuldade das organizações americanas em concorrerem com organizações de outros países, nomeadamente japonesas, e, portanto, seriam necessárias alterações sociológicas e psicológicas que possibilitassem mudanças organizacionais.

De acordo com Pascale (1990) referido por Fleenor e Bryant (2002) é a CO, acima de todos os outros fatores, que vai ditar a capacidade de sobrevivência de uma organização, dado que esta vai orientar todos os comportamentos e formas de interação internas e com o mundo exterior.

A CO, mais do que outros fatores, vai ditar se uma organização tem ou não capacidade de sobrevivência de acordo com Pascale (1990) referido por Fleenor & Bryant (2002). Segundo os mesmos autores Denison (2000) refere após vários estudos que a CO é um componente importante na explicação do sucesso organizacional.

De acordo com Kotter e Heskett (1992), Mishra (1995), Fisher e Alford (2000) e Denison (2000) o vínculo entre CO e desempenho é elevado, concluindo que independentemente da idade, setor e tamanho da organização, o desempenho organizacional vai ser claramente afetado pela cultura (Fleenor & Bryant, 2002).

A definição de CO foi objeto de um amplo debate, sendo vários os estudiosos atraídos para o mesmo, oferecendo diversas perspectivas (ver tabela 1). Como resultado, o termo cultura passou a ser utilizado de forma intercambiável com conceitos como valores, artefatos físicos e culturais, normas que permeia a ação organizacional e mantém os membros unidos (Schneider, Brief & Guzzo, 1996 referidos por Panagiotis, Alexandros & George, 2014).

Tabela 1 Conceito de cultura organizacional segundo diversos autores

Autor	Definição
Schein e Deal e Kennedy	"Para eles, a cultura funciona como uma variável, ou algo semelhante, que interfere no desempenho organizacional e deve ser manipulada pelos dirigentes para o alcance de melhores resultados." (Castro, Silva, Pimentel & Carrieri, 2009, p.109)
Claver, Llopis, González e Gascó	"Conjunto de valores, símbolos e rituais, compartilhados pelos membros de uma empresa específica, que descreve a maneira como as coisas são feitas numa organização, a fim de resolver problemas de gestão internos e aqueles que se relacionam com os clientes, fornecedores e meio ambiente" (Beñas et al, 2015, p. 315).
Schein	"A CO é o padrão de suposições básicas que um grupo inventou ou descobriu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e, portanto, serem ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas "(Schein, 2004, p. 3).
Janićijević, Nikčević, & Vasić	A cultura é criada através da interação social entre membros de grupos específicos. Os membros que fazem parte de uma organização, vão expressar através de símbolos os valores e normas que compartilham e ao mesmo tempo vão moldar de forma significativa os seus pensamentos e comportamentos, ou seja, vai ocorrer uma construção coletiva da CO que resulta da interação social entre os membros da organização (Janićijević, Nikčević, & Vasić, 2018).
Armstrong	A cultura "é o padrão de valores, normas, crenças, atitudes e suposições que podem não ter sido articuladas, mas moldam a maneira pela qual as pessoas se comportam e as coisas são feitas" (Sokro, 2012, p. 107).

(Fonte: elaboração própria)

A CO segundo Schein (2004) vai influenciar o desempenho organizacional sendo uma variável significativa, é de forma inconsciente que os membros de um grupo vão partilhar profundas suposições, crenças e valores subjacentes. Desse modo as manifestações são respostas aprendidas aos problemas de sobrevivência de um grupo quer ao seu ambiente externo quer aos problemas de integração interna. Quando um determinado conjunto de pessoas compartilha um número considerável de experiências importantes no processo de solução de problemas externos, pode-se supor que o grupo tenha desenvolvido uma visão compartilhada do mundo e de seu local de trabalho (Schein, 2004).

Para Schein (2004, p. 3) “a cultura é uma abstração, mas as forças criadas em situações sociais e organizacionais que derivam da cultura são poderosas. Se não entendermos o funcionamento dessas forças, seremos vítimas delas.” Foi este autor que criou uma das definições mais conhecidas sobre CO (tabela 1). Dado que os novos membros são integrados de acordo com esta cultura e com determinadas regras já existentes, eles vão seguir rotinas, regras e normas que orientam e direcionam o seu comportamento.

Também Helman (2009) referido por Rocha et al (2014) reforça que a CO pode ser aprendida e compartilhada pelos membros da organização e que vão gerar crenças e valores, sendo uma construção ao longo do tempo e que vai definir as normas, os comportamentos e o conhecimento que se geram na organização.

Janićijević, Nikčević, & Vasić (2018) construíram um conceito de CO complexo e multidimensional que está associado a controvérsias epistemológicas e ontológicas sendo que relativamente à natureza e ao conteúdo, se formou um pensamento mais dominante. Os membros da organização são orientados pelos valores culturais para compreenderem e interagirem com o exterior em eventos ou com pessoas utilizando ideais inspiradores e normas culturais como expectativas sociais específicas que regem o comportamento.

Os valores e normas que fazem parte da cultura da organização vão levar os gestores a agir de determinada forma no seu dia a dia, vão tomar decisões e vão criar interações dependentes dos mesmos, dado que as suas acções, decisões e interações são fundamentais na organização. Estes vão invariavelmente influenciar a gestão e a própria organização e os seus membros, não podendo estes últimos desviar-se dos valores e normas pois correm o risco de ser sancionados por esse comportamento (Janićijević, Nikčević, & Vasić, 2018).

Apesar das variadíssimas interpretações da cultura existente dentro das organizações, Anthony (1994) referido por Sokro (2012) acredita que a cultura é um conceito abstrato e geral, sendo o mesmo utilizado para incluir muitos aspetos das organizações. Neste

seguimento e apesar da enorme diversidade de literatura sobre o tema, existem autores que reconhecem que esta consiste apenas em aspetos visíveis e invisíveis de uma organização (Kotter e Heskett, 1992, citados por Sokro, 2012).

Sokro (2012) referindo Câpeanu-Sonea et al. (2010) afirmam que a CO vai orientar o comportamento da empresa através de um conjunto de valores, significados, comportamentos e práticas organizacionais que se vão articular e formam uma determinada interpretação da realidade. No entanto, Jarnagin e Slocum (2007 citados por Sokro, 2012), dão ênfase ao facto da cultura ser afetada pelo comportamento organizacional e se o mesmo não estiver alinhado com os objetivos da organização as estratégias implementadas podem ser afetadas e a gestão não consegue reverter esta situação, logo, independentemente do seu conceito ser mais ou menos superficial, a cultura é uma parte dinâmica de todas as organizações (Kotter e Heskett, 1994 citados por Sokro, 2012).

Dentro do conceito de CO há autores que distinguem níveis (Santos & Gonçalves, 2010).

Schein (2004) distingue três níveis na definição de CO que são os artefactos, os valores e normas e os pressupostos básicos como podemos ver na figura 1.

*Figura 1 Modelo de CO de Schein*



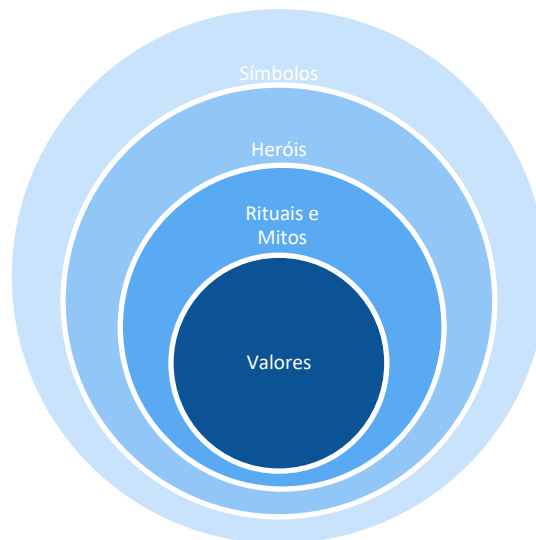
(Adaptado de Schein, 2004, p. 26)

Os artefactos são a parte mais visível e superficial da cultura, fazendo parte dos mesmos a forma de vestir, a decoração, o ambiente físico, os símbolos, procedimentos, a forma como as pessoas interagem e falam entre si, ou seja, o que facilmente se pode ver e verificar. De seguida vem o nível dos valores partilhados que é o nível intermédio e que

se obtém à medida que os valores são reforçados e que se vão transformar em crenças, filosofias e atitudes que conduzem o negócio, orientam o comportamento dos membros em situações de decisão, sempre com os líderes e fundadores como responsáveis do desenvolvimento dos processos mais exigentes. O terceiro nível, o mais profundo de todos, é o dos pressupostos básicos e está relacionado com a forma como os colaboradores vão pensar, agir e sentir o que se passa na organização e na forma com se referenciam à organização e ao seu negócio, sendo passados para os novos membros; são a essência do fazer-se parte desse grupo e é com base neles que os problemas são resolvidos (Santos & Gonçalves, 2010).

Hofstede (1997) também criou um modelo em que divide a cultura em camadas as quais compara às cascas de cebola, figura 2. Estas camadas vão de um nível exterior em que é mais fácil de se observar e de fácil acesso (primeira camada) até um nível mais interior relacionado com os valores e no qual o acesso é mais difícil, assim, do exterior para o interno as camadas são os símbolos, os heróis, os rituais e mitos e os valores. As várias camadas são atravessadas pelas práticas da organização, e dado que cada pessoa pode pertencer a diversos grupos num determinado momento pode também estar em diferentes camadas de cultura.

*Figura 2 Modelo de CO de Hofstede (1997)*



(Adaptado de Santos & Gonçalves, 2010, p. 394)

É no nível mais superficial que Hofstede (1997) coloca os símbolos, dado que podem ser facilmente copiados pois são palavras e gestos, que têm um significado e que são reconhecidos pelas pessoas de uma determinada cultura, os símbolos mais antigos são frequentemente substituídos pelos novos.

No segundo nível estão os heróis que são pessoas muito valorizadas numa cultura.

No nível que se segue surgem os rituais e mitos e aqui enquadram-se as pessoas muito valorizadas numa cultura e por isso as suas características são consideradas para outros elementos, enquadram-se também aqui atividades de grupo com um determinado fim, mas tudo isto encontra-se ainda um pouco superficial dentro da camada intermédia (Hofstede, 1997).

No último nível são os valores que incluem as características dos elementos que fazem parte de uma cultura e são de mais difícil acesso pois cada pessoa possui características individuais muito específicas (Hofstede, 1997).

Neves (2000) criou a sua interpretação da CO a partir dos modelos de camadas de Schein e Hofstede, como podemos verificar na figura 3.

*Figura 3 Modelos de CO de Neves*



(Adaptado de Neves, 2000, p.105)

Tal como mostra a figura, cada anel é representativo de um elemento da cultura e a ordem pela qual os anéis estão dispostos referem-se ao reflexo quer do grau de materialidade da manifestação, quer do grau de dificuldade de acessibilidade do mesmo. Nas camadas representadas na imagem, as duas primeiras são as mais superficiais (A1 e A2), ou seja, são facilmente identificados e estão relacionadas com o contexto e estrutura onde a organização está inserida e também com o campo psicológico de cada indivíduo, são os atributos, mas neste caso Neves (2000) divide em organizacionais, que estão relacionados com a organização em si, e em individuais, que são próprios de cada colaborador da organização. Na camada seguinte encontram-se os artefactos (A3) que, tal como já referido por Schein, são a parte mais física da organização, ou seja, os seus símbolos e objetos por exemplo. Estas camadas são as que equivalem aos símbolos na representação de Hofstede. Na quarta camada estão incluídos os padrões e normas (A4) que tornam a eficácia garantida ao serem executados pelos membros que partilham esta CO, estão também os rituais em que se exprimem os sentimentos da organização,



refletidos em cerimonial na mesma (Neves, 2000). Na quinta camada e mais perto do centro temos os valores (A5) que estão relacionados com os códigos de ética e que vão orientar de forma consciente o comportamento dos colaboradores, do qual faz parte a honestidade, a criatividade e a cooperação. E na camada mais profunda temos os pressupostos básicos (A6), esta camada é invisível, é algo que está implícito, mas de forma inconsciente, e que vai marcar a forma como as pessoas reagem. É aqui que se encontra a essência da cultura, são os pressupostos que nos indicam ao que realmente devemos tomar atenção e como reagir numa determinada situação (Neves, 2000).

Após estas divisões é perceptível clarificar que existem algumas divergências no conceito de cultura, essencialmente no seu núcleo. Dado que Schein (2004) ainda o consegue dividir em sete dimensões que são a relação da organização com o meio, a natureza da realidade e da verdade, a natureza do espaço e do tempo, a natureza do ser humano, a natureza do relacionamento humano e homogeneidade versus diversidade. Já Hofstede refere cinco dimensões para o núcleo, que são a inovação, estabilidade, respeito pelas pessoas, orientação para os resultados, orientação para o detalhe, orientação para a equipa e agressividade. O problema de acordo com Neves (2000) é não saber quantas dimensões são apropriadas para a cultura e que necessitam de uma fundamentação empírica.

Apesar das várias definições e da forma como a cultura é vista em diversos patamares ou camadas é essencial perceber que numa organização os trabalhadores têm de ter uma perceção clara de quais são os objetivos, perceber quais as metas estratégicas que existem e qual a forma de atuar para as concretizar e desta forma se sentirem motivados para trabalhar (Blount & Leinwand, 2019). Para Blount & Leinwand, (2019). A sinergia entre a organização e o trabalhador é crucial para o sucesso pois quando estes compreendem os objetivos, vão trabalhar inspirados e de uma maneira ótima.

Nas empresas com funcionários motivados e apaixonados pelo seu trabalho existem inúmeros benefícios e o crescimento e lucro são iguais ou acima da média. A organização ideal é aquela que comunica de forma clara e eficaz com os seus funcionários e consegue descrever claramente o seu propósito com os clientes (Blount & Leinwand, 2019).

Groysberg et al (2018) defendem que é necessário formar estratégias claras e com foco para desenvolver a ação coletiva e para se poder tomar decisões. Isto permitirá mobilizar os trabalhadores através de um conjunto de planos e ações, sendo recompensados se atingirem as metas, ou tendo consequências, caso as mesmas não sejam atingidas. Também referem que é necessário analisar constantemente o ambiente externo para

detetar possíveis lacunas que possam existir ou alterações externas que levem a alterações internas de modo a que haja continuidade da atividade, crescimento e sucesso (Groysberg et al, 2018).

### **2.1.1. Uma ou várias Culturas ou Subculturas?**

A maioria dos estudos falam apenas na existência de uma CO, no entanto, essa visão tem sido criticada e vários autores defendem que muitas organizações têm várias culturas ou subculturas (Ott, 1989; Trice & Beyer, 1993; Hofstede, 1998; Lok et al., 2005, citados por Egan, 2008).

Sainsaulieu (1987) identifica uma pluralidade de culturas dentro do contexto organizacional, estas são referentes aos diversos grupos que existem dentro da organização sendo que são condicionadas pela CO geral da empresa. É de salientar que a pluralidade de culturas vai permitir ter diferentes ações e estratégias que vão responder de forma eficaz às mudanças constantes a que a organização está sujeita. Cada colaborador é uma peça fundamental e vai contribuir para a CO no seu todo, existindo uma constante adequação e inovação. Este mesmo autor no seu estudo identificou quatro culturas diferentes que são a de fusão, negociação, afinidade e retirada. No modo fusão as pessoas procuram uma proteção e refúgio no grupo contra as diferenças existentes. No modo negociação as diferenças entre as pessoas são superadas e prol do grupo conseguindo resultados produtivos. No modo afinidade é onde se evidencia a hierarquia e que os indivíduos vêem o grupo como um obstáculo à sua promoção individual. Por último o modo de retirada em que o individuo não se identifica com o grupo, age isoladamente e muitas vezes sem cumprir os objetivos da organização (Sainsaulieu, 1987).

Ao estudar as organizações e a sua pluralidade de grupos Sainsaulieu (1987) destaca o jogo de poder como forma de destaque para criar diferenças e afirmar identidades. O poder gera regras e estrutura relações, sendo que ao estar distribuído por hierarquias proporciona um maior controlo sobre o comportamento dos indivíduos. O estudo dos grupos existente nas organizações é essencial para a perceção da CO.

Sendo que o conceito de CO é bastante amplo, o mesmo vai permitir a compatibilidade com o conceito de subculturas, ou seja, as subculturas são subconjuntos que existem dentro das culturas organizacionais gerais e por isso, também vão ser constituídas por valores, artefatos, práticas e padrões de comportamento distintos (Lok et al., 2005 citado por Egan, 2008).

Percebe-se então que tal como na CO também na subcultura quando existe confiança as atitudes vão ser positivas e vai existir um comprometimento com a organização (Spencer-Laschinger, Finegan & Shamian, 2001 citados por Egan, 2008). Uma subcultura inovadora fortalece a motivação, no entanto, uma subcultura burocrática compromete-a porque pode sufocar a motivação dos trabalhadores e, por norma, está ligada a atitudes menos positivas. As subculturas nem sempre estão de acordo com a CO predominante na organização o que pode levar a alguns conflitos

Scott et al (2003) e Lok et al (2005) referidos por Egan (2008) mostram evidências que na área da saúde também podem existir várias subculturas. As subculturas de acordo com Lok et al (2005) são valores e atitudes que se formam de uma forma mais imediata e que são utilizados de forma constante nos contextos de trabalho nas organizações formando a base com a qual os membros da equipa se identificam (Egan, 2008). Cada serviço mais específico organizará o trabalho em função das regras gerais existentes, mas com características muito específicas decididas pelo próprio grupo, formando a sua identidade.

Também os autores Azizollah, Abolghasem e Mohammad Amin (2015) referem a existência de subculturas dentro da organização. Apesar de existirem crenças, comportamentos e atitudes que desempenham um papel fundamental na organização, esta realidade não impede a existência de pequenas culturas dentro da mesma organização. A CO dominante determina os principais valores partilhados na organização e que modelam as suas características fundamentais. Esta é a cultura que falamos quando nos referimos a uma organização (Azizollah, Abolghasem e Mohammad Amin, 2015).

Para Copus, Sajgalikova & Wojcak (2019) é evidente que sempre existiram grupos sociais com determinados comportamentos e valores subjacentes, por um lado, e que dentro dos grupos maiores existiram sempre grupos mais pequenos que tendo os mesmos valores base possuem alguns diferentes, por outro lado, os mesmo autores referem que o mesmo individuo pode pertencer a várias culturas e subculturas.

Martin (1992) citado por Denison (1996) ressalva a importância de se estudar as subculturas quando se quer estudar a cultura, pois, são as partes que vão constituir o todo.

Segundo o mesmo autor, as subculturas são alvo de interesse porque a cultura e os valores são apenas os últimos que influenciam a organização estando as subculturas num nível mais interno de todo o processo, mas com grande impacto (Denison, 1996).

Schein (2004) é um dos autores que defende a existência de várias culturas dentro de uma organização, essas são as culturas dos vários grupos que existem dentro dessa

organização e que apresentam barreiras muito ténues entre elas e podem ser sobrepostas ou até mesmo contrastantes. Este mesmo autor defende três funções básicas da cultura que são a integração interna, a adaptação externa e decorrente destas a proteção de ameaças externas. Fazer sentir os membros de uma organização como pertencentes à mesma e como pertinentes faz parte da integração interna, dar condições para que os membros se adaptem às condições que vão decorrer das mudanças do meio é a adaptação externa e por fim a proteção sobre as ameaças que possam decorrer (Schein, 2004).

Belias (2015) refere a existência de uma relação entre a CO e a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho é percebida de diferentes formas pelos vários trabalhadores seja individualmente, seja pelo significado da mesma, seja coletivamente, pela cultura e subcultura onde estão inseridos.

Kline e Boyd (1994 citados por Belias, 2015) sugerem que na mesma organização os funcionários de diferentes níveis são afetados por diferentes fatores de trabalho e que a satisfação deve considerar os diferentes aspetos do ambiente de trabalho em que os funcionários estão inseridos, e, portanto, as diferentes subculturas.

De acordo com estes vários autores não existe apenas uma CO, mas sim um conjunto diverso de culturas na mesma organização que vão depois no seu conjunto definir e contribuir para a CO. Esta CO é mais diferenciadora e vai originar um ambiente organizacional em constante mudança.

### **2.1.2. Tipos de Cultura Organizacional**

Classificar a Cultura através de um conjunto estruturado de características semelhantes vai permitir distinguir os vários tipos e permite uma clarificação das organizações em função dessas características (Neves, 2000).

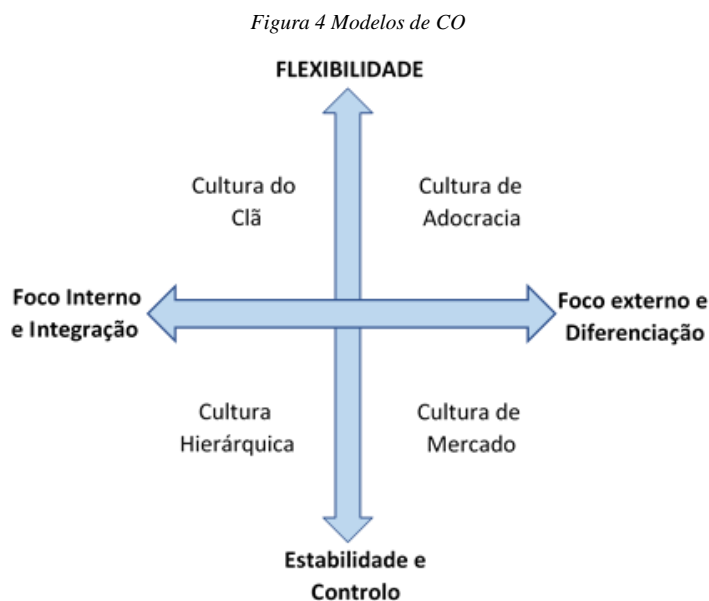
Identificam-se de seguida alguns tipos de CO, que são o de Quinn e Cameron (1985), de Denison (1990) e de Handy (1991).

#### **2.1.2.1. Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn (1985)**

O Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn, de 1985, é um modelo de tipologia da CO dos mais consensuais, sendo essencialmente distinguidas duas dimensões, numa delas está implícita a flexibilidade e controlo e na outra está a orientação da organização interna e externa. Podem então formar-se tipologias de CO assentes em termos de eficácia organizacional, assim, podem ser organizações adaptáveis, empreendedoras e flexíveis ou inalteradas, estáveis e previsíveis, podendo também existir

organizações com integração e unidade ou outras com competição e interação entre as pessoas (Cameron e Quinn, 2006).

Vão assim existir quatro tipos de cultura de acordo com as dimensões, flexibilidade e estabilidade e foco interno e externo (figura 4), representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional, que vão de encontro ao mais valorizado no desempenho da organização e em que cada cultura tem as suas próprias características (Santos e Gonçalves, 2010).



(Adaptado de Cameron e Quinn, 2006, p. 35)

No modelo de Cameron e Quinn o eixo do controlo/flexibilidade é onde se percebe a parte mais informal e familiar das organizações (flexibilidade) mas também onde se verifica a estabilidade e estrutura burocrática, ou seja, mais hierárquico (controlo). Já no eixo interno/externo é tido em conta o desenvolvimento dos recursos humanos mantendo a estabilidade do ambiente de trabalho (interno) mas tentando que exista um crescimento e que os objetivos sejam alcançados (externo). Existe ainda uma parte mais teórica, como o planeamento de objetivos, relacionada com uma terceira dimensão que caracteriza meios/fins (Santos & Gonçalves, 2010). O gestor terá como função solucionar algumas tensões que são relativas aos extremos dos eixos.

As quatro culturas são a cultura de clã, cultura hierárquica, cultura de adocracia e cultura de mercado, ver tabela 2. Assim (Cameron & Quinn, 2006):

- **Cultura do Clã/Apoio:** Organizações mais familiares, permitindo a auto-expressão. Existe um elevado compromisso com a organização e a coesão. O desenvolvimento do trabalho em equipa está em destaque. As equipas de trabalho

são semiautónomas e remuneradas em função do coletivo. Neste tipo de culturas as pessoas partilham aquilo que sabem e são delegadas responsabilidades sendo assim possível a fidelidade e colaboração de todos. Para melhor gerir a envolvente é essencial o trabalho em equipa, a gestão de clientes e as políticas de desenvolvimento dos colaboradores. É tranquilo trabalhar nestes locais;

- **Cultura de Adocracia/Inovação:** Ao gerir uma organização com este tipo de cultura, instruir a criatividade é essencial, a adaptação à envolvente e a criação de uma visão do futuro, logo, tem de ser gerida de forma anárquica, mas organizada. Não tem um poder centralizado ou alguém que representem uma autoridade dentro da organização;
- **Cultura Hierárquica/Regras:** O planeamento e controlo dos custos são cruciais, pois, a eficiência é a base do sucesso. A gestão neste tipo de culturas é influenciada e baseada em documentação e cálculo e existe assim uma formalização de estruturas e locais de trabalho. Os líderes têm como função identificar problemas e conseguir controlá-los com as regras da instituição, mas também assegurar um funcionamento correto da sua unidade existindo uma certa dependência. É essencial o apoio logístico e tecnológico às necessidades da organização, mas também gerir conflitos e trabalhos de equipa;
- **Cultura de Mercado/Objetivo:** A gestão realiza-se no sentido da competitividade e por isso os seus colaboradores são competitivos, com objetivos claros e metas para alcançar e a superação constantes de objetivos ambiciosos. O líder tem de fazer um planeamento claro e preciso, com alternativas para os problemas e avaliação de desempenho dos seus colaboradores que se espera que estejam fortemente orientados para as suas tarefas, sejam interessados e com energia e boa conduta.

#### **2.1.2.2. Modelo de Cultura Organizacional de Denison (1990)**

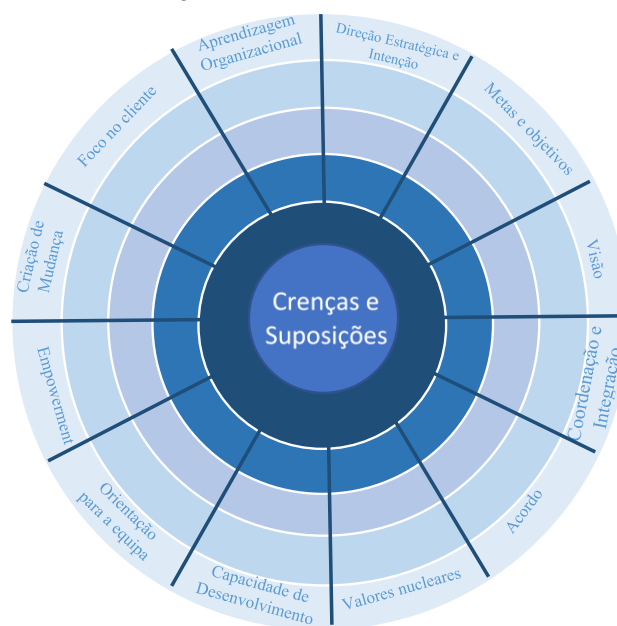
Já os autores Denison, Haaland & Goelzer (2004) vão expor quatro características culturais que marcam a eficácia da organização e de que forma estas características vão marcar a diferença nos resultados obtidos. As características culturais são a missão, consistência, adaptabilidade e envolvimento. Quando duas dessas características estão presentes numa organização vão levar a um determinado resultado, assim, para obter mais rentabilização é necessário missão e consistência, já para obter inovação é necessário

envolvimento e adaptabilidade, no caso de se querer obter mais vendas é a adaptabilidade e missão que são necessárias.

Assim, Denison (citado por Denison, Haaland & Goelzer, 2004) criou um modelo baseado nestas características, ver tabela 2.

Existem alguns problemas neste modelo decorrentes de ser difícil a integração interna e a adaptação externa, dado que organizações bem integradas tem algumas dificuldades na adaptação à sua envolvente externa, quando internamente existem uma coerência e integração não é fácil adaptar as mudanças e adversidades que podem vir do meio externo, porque são criadas mudanças e é necessária uma nova adaptação. Outra dificuldade é implementar uma visão na organização quando esta é gerida de cima para baixo (do líder para o trabalhador) e o contrário não existe, não há troca de objetivos, conhecimentos e informação, apenas a visão do líder é tida em conta e isso nem sempre passa para os colaboradores de forma a essa ser a sua visão da organização. Outro problema pode ocorrer quando os trabalhadores participam ativamente na empresa e é difícil estabelecer uma direção podendo ocorrer dispersão, ou seja, todos podem dar o seu contributo, mas se não forem no mesmo sentido é difícil estabelecer a direção a seguir. Assim, é essencial uma organização ser eficaz para resolver este tipo de problemas (Denison, Haaland & Goelzer, 2004). Neste modelo de Denison (citado por Denison, Haaland & Goelzer, 2004) existem vários níveis, no núcleo do modelo encontram-se as crenças e suposições. A partir das quatro características anteriores foram criadas doze dimensões que formaram o modelo da figura 5.

Figura 5 Modelo de CO de Denison



(Adaptado de Denison, Haaland & Goelzer, 2004, p. 101).

Tabela 2 Diferentes tipos de CO

Autores	Tipos de Cultura	Modelo	Relações na organização	Características
Handy (1991)	Cultura de Pápeis	Marcada pela burocracia, tudo é orientado por procedimentos, sendo os objetivos aquilo que é necessário cumprir. A estrutura funciona como uma máquina.	As pessoas são meros indivíduos.	Burocracia, procedimentos e orientação para os objetivos.
	Cultura de Poder	Distribuição desigual de poder, sendo o líder o seu maior detentor e aquele que orienta todos os membros e trabalho da organização. Ambiente familiar em que o líder orienta todos os membros.	Próximas e informais.	Hierarquia, tudo depende e tem o toque do líder.
	Cultura de Pessoa	Os interesses e objetivos individuais estão em destaque, a organização só existe por causa dos seus membros, sendo o poder amplamente distribuído, é a mais democrática.	Ênfase nas pessoas, distribuição igualitária de poder.	Democracia, poder amplamente distribuído.
	Cultura de Tarefa	Centrada no sucesso e conquista através de normas e valores. É orientada para determinadas tarefas, trabalhando para esse objetivo.	Igualdade em termos de poder.	Autonomia, competência, conquista, flexibilidade e valores dominantes.
Denison (1990)	Cultura de Envolvimento	O trabalho é organizado em torno das equipas e existem um desenvolvimento da capacidade humana em todos os setores, existindo um compromisso com a organização. Os trabalhadores estão em sintonia com os objetivos da organização e sentem que o seu trabalho é importante independentemente do cargo que ocupam.	Todos os membros da organização estão envolvidos no trabalho e nos processos de tomada de decisão, possibilitando respostas rápidas às mudanças externas à organização.	Comprometimento, envolvimento e dedicação.
	Cultura de Consistência	Culturas fortes e eficazes com uma boa coordenação e uma boa integração, os seus valores fundamentais vão determinar o comportamento e facilitar a chegada a um consenso mesmo quando as opiniões divergem. O facto de existirem no seio da organização crenças, valores e símbolos amplamente compreendidos pelos seus membros possibilita uma maior estabilidade.	Os funcionários sentem-se altamente comprometidos com a organização, onde existe uma hierarquia reforçada por valores culturais.	Estabilidade, integração e valores fundamentais.
	Cultura de Adaptabilidade	Capacidade de mudar internamente para se adaptar ao meio externo envolvente. Existem riscos ao fazer a adaptação às necessidades externas e dos clientes no entanto criam uma capacidade de adaptação à mudança e assim estão constantemente a melhorar as suas habilidades coletivas e a agregar valor.	Os trabalhadores respondem aos próprios colegas e reestruturam comportamentos para que a organização se adapte e assim se obtenha eficácia.	Constante mudança, eficácia e adaptação.
	Cultura de Missão	Existe uma direção clara para ser seguida, com metas e objetivos traçados para alcançar o sucesso, a visão da organização é expressa de forma clara e quando a missão muda também vão ocorrer mudanças na cultura da mesma. Os trabalhadores compreende a missão e ficam mais motivados e aumentam assim a produtividade.	Os trabalhadores estão em sintonia com a missão da organização, estão motivados e a são produtivos.	Sentido de missão, visão clara dos objetivos, motivação e produtividade.
Cameron e Quinn (1985 - 1988)	Cultura de Apoio/Clã	Elevado compromisso com a organização, o trabalho em equipa, a coesão e união eram premiados.	Mais familiares e onde as pessoas partilham mais de si. Os líderes são vistos como figuras de apoio/parentais.	Empowerment, confiança mútua, simpatia, apoio e interesse dos colegas, comunicação informal, coesão da equipe, lealdade e comprometimento.
	Cultura de Inovação/Adocracia	Organizações dinâmicas, criativas e empreendedoras de modo a estarem na liderança com um produto ou serviço. Inovação e experimentação, conseguem a união no grupo e a iniciativa, a liberdade e o sucesso da organização são essências. Nestas organizações ser pioneira leva muitas vezes ao sucesso.	Não existem distinções em termos de poder. Existe uma anarquia organizada.	Melhoria contínua, soluções criativas, competitividade, planeamento, persistência e antecipação de necessidades
	Cultura de Regras/Hierárquica	Organizações estruturadas com procedimentos, essencialmente burocráticas. Líderes eficazes, organizados e coordenados. Segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade das relações além de documentação e cálculo são características da sua gestão.	Existe uma certa dependência dos líderes e são estes que apoiados pelas regras vão gerir os problemas e trabalhos em equipa sendo apoiados logística e tecnologicamente de acordo com as necessidades.	Controlo e medição, coordenação, estabilidade, previsibilidade, eficiência e a utilização de ferramentas para resolver problemas.
	Cultura de Objetivos/Mercado	Orientação para a liderança de mercado através de preços competitivos, logo, o sucesso está de acordo com a quota e penetração do mercado e os seus líderes são firmes e produtivos. A envolvente externa vai definir todas as funções internas e procurar vantagens competitivas para se obter lucro. É a maior ou menor penetração no mercado que define o sucesso organizacional.	Um planeamento claro e preciso dos líderes para colaboradores fortemente orientados para as suas tarefas, sejam interessados e com energia e boa conduta.	Competitividade, produtividade, objetivos claros, metas para alcançar e superação constantes

(Fonte: elaboração própria a partir de Handy, 1993, Denison, Haaland & Goelzer, 2004 e Cameron & Quinn, 2006)



Este é um modelo muito utilizado para verificar os pontos fortes e fracos das diferentes culturas, podendo sugerir formas de aumentar a sua eficácia.

As dimensões referidas são medidas cada uma delas através de três variáveis como mostra a tabela seguinte (tabela 3).

Tabela 3 Dimensões da CO de Denison

Culturas	Dimensões	Caracterização
Envolvimento	Empowerment	Capacidade de iniciativa, responsabilização e poder gerir o próprio trabalho.
	Orientação para a equipa	Valorização do trabalho cooperativo em torno de objetivos comuns.
	Capacidade de Desenvolvimento	Investimento contínuo no desenvolvimento de competências dos colaboradores.
Consistência	Valores nucleares	Valores comuns, identidade e expectativas conjuntas.
	Acordo	Capacidade dos membros da organização chegarem a acordo em aspetos críticos e de conciliação face a divergências
	Coordenação e Integração	Capacidade de trabalho conjunto para alcançar metas comuns dos diferentes setores da organização.
Adaptabilidade	Criação de Mudança	Capacidade da organização em reagir e antecipar mudança ao interpretar a envolvente.
	Foco no cliente	Grau em que a organização está orientada para a satisfação das necessidades dos seus clientes.
	Aprendizagem Organizacional	Capacidade da organização ao perceber a sua envolvente a tornar em oportunidades para encorajar a inovação, obter conhecimento e desenvolver capacidades
Missão	Direção Estratégica e Intenção	Clareza quanto ao propósito da organização envolvendo os membros na e ter uma direção definida
	Metas e objetivos	Existência de metas e objetivos claros associados à missão, visão e estratégia da organização, proporcionando uma clara orientação para o seu trabalho
	Visão	Capacidade de traçar um futuro atrativo abarcando os valores nucleares e suscitando o comprometimento dos membros

(Fonte: elaboração própria a partir de Lousã e Gomes, 2016, p.105)

De acordo com Lousã & Gomes (2016) o modelo de Denison estabelece uma oposição entre estabilidade e flexibilidade e foco interno e foco externo podendo mesmo existir alguma tensão entre elas. Os tipos de CO de Denison que contribuem para cada uma destas vertentes são:

- **Estabilidade** – a consistência e a missão.
- **Flexibilidade** – o envolvimento e a adaptabilidade.
- **Foco interno** – o envolvimento e a consistência.
- **Foco externo** – a adaptabilidade e a missão.

Deste modo “as organizações que mantêm um foco na prossecução de oportunidades de mercado podem enfrentar problemas ao nível da sua integração interna, como aquelas que se encontram bem integradas e controladas podem ter dificuldades em se focar no cliente. E as organizações que enfatizam a missão, e que por isso privilegiam uma comunicação descendente (top-down), muitas vezes encontram dificuldades em pôr em prática o empowerment, por contraste com aquelas que dão maior importância ao envolvimento, e que por isso favorecem as dinâmicas de natureza ascendente (bottom-up), correndo o risco, deste modo, de perderem de vista a missão e a visão. Compatibilizar e enfrentar com eficácia estes desafios não é tarefa fácil e poderá dar origem a diferentes orientações culturais, assim como a diferentes estratégias de as gerir.” (Lousã & Gomes, 2016, pp 105-106).

Casida (2008) faz uma interpretação na área da saúde utilizando o modelo de Denison e as suas características essenciais para a eficácia organizacional. Assim:

- A **adaptabilidade** vai transformar e interpretar os sinais do ambiente externo em mudanças comportamentais que vão aumentar a capacidade de sobrevivência e fortalecer o crescimento (Rondeau & Wagar, 1999, citados por Casida, 2008). Na área da saúde esta adaptabilidade é essencial nos serviços em constante mudança e evolução, existindo três características fundamentais para a eficácia que são o facto de perceber e responder aos clientes (neste caso o doente ou familiares), trabalhar e responder aos próprios colegas e reestruturar comportamentos para que a organização se adapte e assim se obter eficácia (Denison, 1997, 2000 citado por Casida, 2008);
- A **missão** fornece uma direção a seguir, os trabalhadores ficam mais focados, com um objetivo futuro para alcançar e com um papel social externo (Denison, 1997, 2000 citado por Casida, 2008). A missão vai permitir à organização modelar os seus comportamentos de modo a alcançar o sucesso desejado no futuro e se os funcionários estiverem identificados com a missão ficam também motivados e assim a produtividade vai aumentar, logo, funcionários e organização alinhados com os objetivos vão alcançar a eficácia e o sucesso mais facilmente (Rondeau & Wagar, 1999 citados por Casida, 2008). Já na área da saúde, Fisher (2000, citado por Casida, 2008) considera a missão o traço mais importante já que é essencial ter um foco e que os doentes se sintam satisfeitos, pois, esse é o resultado da eficácia dos serviços onde se encontram a trabalhar;

- O **envolvimento** faz os trabalhadores sentirem um forte senso de responsabilidade para com a organização, sendo os sistemas de controlo voluntários e informais, mas que faz com que o comprometimento, envolvimento e dedicação com a organização sejam maiores e com que exista uma maior capacidade de autonomia. Portanto ao envolver todos os membros é possível adquirir de forma mais rápida e fácil opiniões e conhecimento que possibilitam respostas rápidas às mudanças externas da organização (Denison, 1997, 2000 citado por Casida, 2008). Na saúde é essencial os trabalhadores sentirem-se motivados para contribuírem nas decisões e obter uma maior eficácia organizacional (Rondeau & Wagar, 1999 citados por Casida, 2008);
- A **consistência** é uma característica de organizações fortes, com um suporte consensual e com funcionários altamente comprometidos com a organização, tendo um conjunto de valores essenciais que vão levar a comportamentos apropriados, sendo que estes também resultam do facto de existirem no seio da organização crenças, valores e símbolos amplamente compreendidos pelos seus membros. Logo, deste modo é mais fácil obter eficácia relativamente ao exterior devido à sua coordenação e integração essencialmente em situações imprevisíveis (Denison, 1997, 2000 citado por Casida, 2008). É essencial a estabilidade e a previsibilidade para se obter uma cultura forte e onde a hierarquia é reforçada por valores culturais, sendo isto essencial nos sistemas de saúde (Rondeau & Wagar, 1999 citados por Casida, 2008).

De acordo com Casida (2008) é essencial que estes traços estejam presentes de forma a ocorrer um equilíbrio, por vezes, ter dois destes traços é essencial para o desenvolvimento e eficácia da organização, permitindo assim, altos níveis de satisfação do doente e um atendimento de alta qualidade. Os gestores têm um papel fundamental nas equipas de enfermagem de modo a conseguir um impacto nos serviços e hospitais, para isso é necessário conhecer os traços do modelo de Denison e com estes conseguir implementar medidas que levem a um maior desempenho da sua equipa em ambiente hospitalar.

A nível teórico o Modelo de Denison é dos mais utilizados, de acordo com Casida (2008) para medir a CO das diversas organizações, ao vincular a análise a medidas tangíveis de desempenho de resultados financeiros, como lucratividade, qualidade, inovação, participação de mercado, crescimento de vendas e satisfação dos funcionários (Denison, 2000 citado por Casida, 2008). Já na área da saúde é essencial o vínculo da

liderança através dos gestores e, conseqüentemente, o desempenho obtido pelos serviços de saúde e pelos hospitais nos diversos cuidados que têm de prestar, mas essencialmente nos cuidados agudos (Casida, 2008).

### **2.1.2.3. Modelo de Cultura Organizacional de Handy (1991)**

Handy (1993) criou em 1991 um modelo de CO que a divide em vários tipos, assim, este refere o poder como uma das características que vai influenciar a organização, ou seja, se a distribuição de poder é igualitária ou se pelo contrário é hierarquizada ou desigual, sendo o trabalho enquanto tarefa e o desenvolvimento social relativamente às pessoas a outra dimensão que distingue o tipo de cultura, também as burocracias e regras distinguem as várias culturas e as próprias pessoas que pertencem às organizações..

O mesmo autor distingue assim quatro tipos de CO, a cultura de poder, a cultura de papéis, a cultura de tarefas e a cultura de pessoas, ver tabela 2.

Na **cultura de poder** existe uma desigual distribuição de poder, todos os membros obedecem ao líder e tudo tem o seu o seu estilo (Handy, 1993).

A **cultura de papéis** é marcada pela burocracia, sendo totalmente despersonalizada e os elementos da organização não são vistos como pessoas, mas sim como indivíduos a cumprir funções (Handy, 1993).

A **cultura de tarefas** tem como principal objetivo o sucesso, todo o trabalho é feito com esse objetivo (Handy, 1993).

A **cultura de pessoas** dá ênfase às pessoas fazendo uma distribuição igualitária de poder (Handy, 1993).

Nem sempre é fácil manter os funcionários focados dentro da organização e em sintonia para os resultados se não estiverem bem orientados, pois estes podem ter dificuldade em perceber quais os valores mais importantes e que devem seguir moldando o seu comportamento. Se não estiver devidamente orientada para o negócio e para o sucesso da organização não é fácil decidir se o sucesso individual está primeiro ou se o importante é a colaboração com a equipa e o sucesso partilhado, tal como é necessário que existam resultados, mas ao mesmo tempo ter cuidado para os atingir e não que sejam atingidos a qualquer custo não é fácil gerir (Groysberg, 2018).

No entanto, organizações com um ambiente bem orientado em que o trabalho em equipa, a confiança e o respeito são essenciais podem ter benefícios nos resultados e desafios. Neste género de cultura existe uma lealdade forte, retenção de talentos, falta de

conflito e altos níveis de envolvimento, sendo as decisões tomadas em grupo com ponderação e chegando a um consenso (Groysberg, 2018).

## **2.2. Motivação**

Estudar a motivação permite compreender melhor o comportamento do ser humano. “Os funcionários felizes estão dispostos a dar mais de si e retribuem sob a forma de um maior empenho que se reflete em lucros” de acordo com Cunha et al. (2016, p.113) citando Canha (2010). Os colaboradores das organizações são “peças” fundamentais para atingir os objetivos propostos, por conseguinte, é necessário que os mesmos estejam empenhados e motivados para desempenhar de forma eficaz e eficiente as suas tarefas.

Cunha et al. (2016, p.119), refere motivação como “um construto invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas”.

A motivação segundo Robbins (2001), citado por Lambrou, Kontodimopoulos e Niakas (2010) pode ser definida como todo o processo que leva o indivíduo a atingir uma determinada meta e que resulta do esforço do mesmo sendo orientado pela intensidade, direção e persistência.

No entanto para que a motivação seja satisfeita, e dado que esta resulta de uma necessidade, pode levar a um comportamento específico. A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca e vai decorrer do tipo de recompensa obtida para a satisfação das necessidades. A intrínseca tem a ver com próprio indivíduo e do facto de se orgulhar e sentir bem com o seu trabalho, já a extrínseca vai resultar daquilo que os outros lhe vão atribuir física ou psicologicamente de acordo com Buchbinder e Shanks (2007, citados por Lambrou, Kontodimopoulos & Niakas, 2010).

Ryan e Deci (2017) citados por Shin, Hur, Moon & Lee (2019) mencionam que a motivação intrínseca está fortemente relacionada com a situação e o contexto em que o indivíduo se encontra a trabalhar, podendo levar a situações relacionadas por exemplo com a insegurança no trabalho o que vai afetar os resultados e o desempenho que se vai obter do trabalhador.

Segundo Cunha et al. (2016, p.120), “a grande vantagem da motivação intrínseca é a de que tende a manter-se ao longo do tempo, ao passo que a extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo”.

Brown (1998, citado por Sokro, 2012) refere os fatores motivacionais como essenciais para o desempenho da organização e afirma ainda que existe um vínculo entre estes e a

CO e está relacionada com o que leva a um determinado comportamento dos indivíduos quer seja por motivos pessoais quer seja de acordo com o serviço que presta (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

É então feita a distinção entre motivação intrínseca que pode advir de auto-ajuda, realizações, desenvolvimento pessoal etc. e motivação extrínseca que se relaciona com o nível de envolvimento no trabalho, salário, promoção, oportunidades de carreira e outras recompensas (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Khoshnevisa e Tahmasebi (2016) referem que existem pessoas mais motivadas que outras para o trabalho e todos os gestores desejam saber porque é que isso acontece e quais as motivações para que ocorram estas diferenças. Estes mesmos autores referem Taylor (1911) e como este defendia que os seres humanos são egocêntricos e que por esse motivo o dinheiro seria o maior motivador para o trabalho. No entanto, ao longo do tempo isto foi sendo alterado e apesar do dinheiro poder ser um fator motivador não é de todo o único (Khoshnevisa & Tahmasebi, 2016).

Hseuh (2002 citado por Khoshnevisa & Tahmasebi, 2016) é um dos autores que refere o trabalho como uma atividade social e, portanto, com valor intrínseco para os seres humanos, sendo que para atingir os seus objetivos seria necessário trabalhar.

A motivação é por vezes confundida com a ociosidade dos trabalhadores e como algo que estes podem ou não ter (Robbins, 1997, citado por Khoshnevisa & Tahmasebi, 2016). Danish et al. (2015, citado por Khoshnevisa & Tahmasebi, 2016) refere três componentes principais na definição da motivação, que são a direção, a intensidade e a durabilidade, assim, a direção vai determinar um comportamento específico, a intensidade vai controlar esse comportamento e, por fim, a durabilidade vai orientar a persistência e duração do comportamento.

Luthans (1998) e Evans (1998) ambos citados por Khoshnevisa e Tahmasebi (2016) referem a motivação com uma explicação para o comportamento organizacional, o primeiro refere que a motivação não é a única a influenciar o comportamento, enquanto o segundo refere que a motivação é determinante para o comportamento.

Adeyemo e Aremu (1999), Haghighi, Borhani, Mashouf e Kordrostami (2001) citados por Khoshnevisa e Tahmasebi (2016) referem a motivação como uma característica psicológica humana e que vai através dos seus fatores criar um comprometimento e uma direção até ao objetivo, em termos de gestão revelam que os trabalhadores estão motivados se tiverem bons sentimentos, se tiverem um bom desempenho e se atuarem com habilidade, recursos e condições, no entanto, a motivação tem de ser constantemente

renovada e os gestores têm a motivação como uma ferramenta essencial. Se os gestores conseguirem perceber o que motiva os trabalhadores consegue utilizar isso em seu próprio proveito para a organização, pois, consegue um bom trabalho e ainda recompensam o trabalhador de modo a que o mesmo se sinta satisfeito (Mohammad Davoudi, Parpouchi & Nikooravesh, 2016 citados por Khoshnevisa & Tahmasebi, 2016).

Khoshnevisa e Tahmasebi (2016) expõem que diversos autores definem motivação e que existem palavras em comum nessas diversas definições, tais como, desejo, objetivo, necessidade e incentivo.

Na definição de Luthan (1998, citando por Khoshnevisa & Tahmasebi, 2016) tudo se inicia em necessidades fisiológicas que provocam um impulso até à meta, já Minner et al (1995) citado pelos mesmos autores define motivação como a interdependência entre necessidades, impulsos e incentivos.

Na pirâmide das necessidades de Maslow (1970, citado por Khoshnevisa & Tahmasebi, 2016), na base encontram-se as necessidades mais básicas que são as fisiológicas e no topo as necessidades de auto-realização, sendo que só se pode passar para outro nível da pirâmide se o imediatamente anterior estiver satisfeito. Surge também a teoria bi-fatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959 citados por Khoshnevisa & Tahmasebi, 2016), que se foca em fatores de satisfação e insatisfação.

Grolnick e Ryan (1987) e Patall, Cooper e Robison (2008) citados por Shim et al (2019) as pessoas motivadas permanecem comprometidas com o trabalho, porque isso lhe vai causar satisfação, e de acordo com Grant e Berry (2011 citados por Shim et al, 2019) essas pessoas vão continuar a persistir no cumprimento das tarefas que são da sua responsabilidade e no cumprimentos dos objetivos que lhes são propostos, assim, o desempenho dos indivíduos será maior e os seus esforços para realizar as tarefas também. A motivação para a realização das tarefas vai ser intrínseca mais do que extrínseca e vai influenciar o desempenho organizacional, pois existe todo um esforço contínuo e dispêndio de tempo relacionado com o trabalho (Grant & Berry, 2011 citados por Shim et al, 2019). Rahimic (2010 citado por Deressa & Zeru, 2019) definiu motivação como a agilidade que o indivíduo vai demonstrar para realizar uma tarefa e vão estar aqui associados todos os fatores influenciadores ou intensificadores para a realização através do comportamento humano. Em contexto organizacional a motivação é todo o esforço que vai levar aos objetivos ou metas propostas, sendo que cada trabalhador vai ter diferentes necessidades e conseqüentemente diferentes fatores que o vão motivar no sentido de dar o seu máximo para cumprir esses objetivos ou metas (Lee & Raschke, 2016

citados por Deressa & Zeru, 2019). A Motivação é assim um dos elementos essenciais da gestão de recursos humanos. Sem um nível apropriado de comportamento e atividade não é possível determinar objetivos e exigir o seu cumprimento. É um termo importante comumente utilizado para incentivar as pessoas a realizar o trabalho atribuído com sinceridade, dedicação e entusiasmo. A Motivação é o tónico para promover energia adicional para ultrapassar a fadiga, o desinteresse e os sentimentos que promovem o abandono do emprego (Hitka & Balážová, 2015).

Compete aos líderes não destruir a motivação presente nos colaboradores, ou seja, a sua motivação intrínseca, sendo que muitas vezes as ações dos líderes vão exatamente no sentido de anular esta motivação como quando comunicam pouco ou mal com os colaboradores, quando lhes indicam que o trabalho é apenas um meio para obter um salário, quando o trabalho feito não é valorizado, quando não promovem o trabalho em equipa ou o desenvolvimento dos colaboradores (Cunha et al, 2016). Logo, estas ações têm de ser ponderadas de modo a que isto não ocorra e que os trabalhadores fiquem ou se mantenham motivados, para obter um bom comportamento organizacional e conseguir alcançar o sucesso (Cunha et al, 2016).

Em suma de acordo com Cunha et al (2016) é de referir quatro elementos que entram na grande maioria das definições, a estimulação, ou seja, as forças necessárias para estimular o comportamento; a ação e esforço que é efetivamente o comportamento; o movimento e persistência que é o tempo que vai durar o comportamento de forma motivada; e, por fim, a compensação do comportamento, logo, a recompensa.

### **2.2.1. Terias da Motivação**

Na gestão de Recursos Humanos a motivação é um elemento determinante do comportamento humano e no seu estudo surgem várias teorias da motivação.

Nas duas primeiras décadas do século, o dinheiro era considerado o principal responsável para as pessoas sentirem motivação ao desempenhar as suas atividades. No entanto, com o passar do tempo verificou-se que era necessário algo mais para estimular a motivação dos colaboradores, pois o seu desempenho é determinante para o sucesso da organização (Gagné & Deci, 2005). Tal como nos refere Hawthorne citado por Almeida (2016, p.64), era necessário “considerar outros fatores, nomeadamente o tipo de supervisão e o sentimento de pertença do grupo”. É perceptível a evolução ao longo dos anos. Na tabela seguinte mostramos as diversas teorias da motivação que ocorreram ao longo do tempo (tabela 4).



Tabela 4 Diferentes tipos de teorias da motivação

Teorias da Motivação	Autores	Características	Interação gestão - organização	
Teorias de Conteúdo	Teoria da Hierarquia das Necessidades	Maslow (1943)	As necessidades foram organizadas em cinco níveis da base para o topo da pirâmide temos: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima/status e necessidades de auto-realização. Sendo ainda divididas em primárias e secundárias (Chiavenato, 2000).	É importante que um gestor faça incidir as suas decisões no reconhecimento e no desenvolvimento do potencial do colaborador. Cada indivíduo vai ter sempre níveis diferentes de desempenho, estando em diferentes fases na hierarquia e tendo diferentes necessidades (Khoshnevisi & Tahmasebi, 2016).
	Teoria Bifatorial	Herzberg (1966)	A motivação assenta em dois tipos de fatores: intrínsecos que promovem a satisfação com o trabalho, estão relacionados com o reconhecimento, a responsabilidade, oportunidades de crescimento, tipo e forma de realizar uma tarefa e fatores extrínsecos que estão relacionados com a insatisfação no trabalho, ou seja, estes fatores evitam a insatisfação, mas sozinhos não vão produzir satisfação. Estes estão associados à remuneração, condições físicas do trabalho, relação com os colegas, status, prémios, segurança no trabalho (Pardee, 1990).	Fatores intrínsecos tem um bom nível de produtividade dado que geram satisfação, mas se não ocorrerem não geram a insatisfação. Fatores extrínsecos apesar de não contribuírem para a satisfação são importantes, pois, evitam que os trabalhadores estejam insatisfeitos e assim os gestores devem tê-los em atenção (Pardee, 1990).
	Teoria das características da Função	Hackman e Oldham (1976)	Modelo baseado nas características do trabalho, estes referem que a motivação é determinada pelo aumento de conhecimento, de responsabilidade e os resultados obtidos (Latham & Ernst, 2006). São evidenciadas cinco características associadas à motivação no local de trabalho: variedade, identidade, significado, autonomia e feedback (Cunha et al, 2016).	Quando existe alguma autonomia nas organizações e os colaboradores podem tomar decisões existe um maior esforço pois sentem uma maior responsabilidade. Sendo essencial o feedback que recebem sendo o seu estado psicológico invariavelmente influenciado (Latham & Ernst, 2006). O significado está diretamente relacionado com a variedade, a identidade e o significado, tornando o trabalho mais valioso. A responsabilidade depende da autonomia, o colaborador é responsável pelo resultado do trabalho que faz. E, por fim, o conhecimento resulta do feedback, ou seja, se o trabalho está a ser realizado com sucesso (Cunha et al, 2016).
	Teoria dos Motivos	McClelland (1987)	Das mais complexas e foca-se no que motiva o comportamento, contribuindo para compreender os fatores internos do indivíduo que o levam a agir de determinada forma. Existem necessidades, que são três: realização, afiliação e poder. Estas necessidades são adquiridas ao longo da vida, sendo por vezes bastante semelhantes aos traços de personalidade mantêm-se coesos ao longo do tempo, o que dificulta as mudanças que possam ocorrer (Pardee, 1990).	A necessidade de Realização está relacionada com o desejo da pessoa em ser excelente, ser eficiente, de correr riscos se necessário para ultrapassar metas de modo a ter um desempenho reconhecido e ter sucesso. A necessidade de Afiliação está ligada aos relacionamentos interpessoais, o indivíduo procura estabelecer um relacionamento afetivo e não se preocupa tanto com as tarefas que tem para realizar. A necessidade de Poder está relacionada com o desejo de influenciar os outros, de conseguir através da argumentação alterar os comportamentos dos outros indivíduos, salientando-se a sua capacidade para influenciar positiva ou negativamente os outros. (McClelland, 1987).
Teorias de Processo	Teoria da Equidade	Adams (1963)	Evidencia-se a necessidade de justiça organizacional, os indivíduos estão em constante busca da igualdade no trabalho, se estão nas mesmas condições de trabalho, se são recompensados da mesma forma pelos esforços que realizam em prol da organização (Cunha et al, 2016). Quando os indivíduos sentem que não há igualdade vai ocorrer o sentimento de iniquidade e gera uma reação negativa, no entanto, a equidade é sempre subjetiva e vai depender de cada pessoa a avaliação que faz da situação (Holbrook Jr & Chappell, 2019).	A recompensa económica é na maioria das vezes a mais notada e a que provoca mais comparações, também o estatuto, o espaço e a distribuição de equipamentos são tidos em conta quando se fazem comparações. A noção de equidade leva a justiça e para que ocorra justiça é necessário existirem regras e padrões aceites por todos, no entanto, a justiça é limitada por expectativas, ou seja, os resultados vão advir do desempenho que o indivíduo vai ter, de certa forma isto liga a teoria da equidade à teoria da expectativa (Holbrook Jr & Chappell, 2019).
	Teoria das Expectativas	Vroom (1964)	Tenta prever e explicar quais os esforços necessários para realizar uma determinada tarefa. E tentar expressar numa equação matemática a escolha, o esforço e a persistência de um indivíduo. O indivíduo tenta perceber se o seu esforço o vai levar ao desempenho efetivo, se este ao ser multiplicado pela estimativa de probabilidade o vai levar aos resultados pretendidos e, se tudo isto multiplicado pela valência leva a resultados valorizados (Latham & Ernst, 2006).	A motivação de uma pessoa seria moldada para aplicar o seu conhecimento e habilidades num processo racional de tomada de decisão, podendo ser influenciada por outros na medida em que ela pode fornecer resultados que são valorizados por si e criar situações em que são valorizados por outros com probabilidades altas. Baseando-se na teoria da expectativa, o dinheiro, argumentou Lawler (1970), pode de facto motivar os funcionários, no caso destes valorizarem a quantia oferecida, ou se acreditarem que o seu desempenho levará à obtenção de uma quantia desejada ou se eles acreditarem que o seu esforço resultará no desempenho efetivo dos mesmos (Latham & Ernst, 2006).
	Teoria ModCO	Kreitner & Luthans (1975)	O comportamento no trabalho vai ocorrer de acordo com as condições propostas e essencialmente com os comportamentos anteriores que vão orientar para um comportamento alvo que leva ao sucesso. O comportamento e o ambiente onde o indivíduo está inserido vão influenciar-se mutuamente e não apenas de forma unidirecional. Inerente a essa complexa equação social está a influência recíproca do nosso comportamento, dos nossos processos cognitivos e do nosso ambiente social, assim, o comportamento individual é abundante, mas por vezes o ambiente prevalece, surge então o auto-controlo em que as pessoas percebem, julgam, escolhem e exercem uma determinada medida de controlo (Kreitner & Luthans, 1984).	De acordo com Kreitner & Luthans (1984) para os gestores de recursos humanos é essencial uma boa teoria comportamental, pois, pode ajudar a resolver os problemas de produtividade e preparar os trabalhadores para as mudanças que possam ocorrer no mercado de trabalho. Assim, os gestores devem preocupar-se com o comportamento real e os fatores ambientais que vão controlar o mesmo (Kreitner & Luthans, 1984).
	Teoria da Definição de Objetivos	Locke e Latham (1990)	É necessário o estabelecimento de metas, existindo uma forte relação entre os objetivos e o desempenho organizacional. Quando existem metas desafiantes e específicas o desempenho é mais eficaz, existindo também um comprometimento com os resultados, em especial se existir um feedback dos mesmos. O feedback que é dado ao longo de todo o processo é extremamente importante e vai ajudar a atingir as metas propostas. Este possibilita ao indivíduo saber como está a correr todo o processo e se está bem encaminhado para alcançar as metas e consequentemente o objetivo, sendo que também se torna uma forma de incentivar ao melhor desempenho possível (Lunenbrug, 2011).	É necessário ter em conta que existem limitações, pois, os indivíduos tendem a estabelecer metas fáceis no caso de existirem recompensas monetárias, ou a negociarem com o chefe metas já anteriormente concluídas. Também de salientar que as metas podem levar a uma concentração num subconjunto de indicadores de desempenho e vão ignorar outros que são mais difíceis de medir e, por fim, estabelecer metas pode ser desvantajoso em pessoas que estão a aprender uma nova ou complexa tarefa (Lunenbrug, 2011).

(Fonte: elaboração própria)

Existindo uma grande diversidade de teorias da motivação foram utilizados critérios para as distinguir, assim, existem as teorias de conteúdo e de processo e as teorias gerais e organizacionais.

Para Tribett e Rush (1984, citados por Perez-Ramos, 1990) as teorias do conteúdo vão explicar a motivação através do comportamento do indivíduo, o que os leva a atuar. Segundo este autor para explicar a motivação estas teorias partem da determinação das necessidades humanas e o comportamento que leva às mesmas, sendo essencial a identificação das necessidades e dos métodos que levam à motivação. Um empregado que produz é um empregado motivado e com as suas necessidades satisfeitas.

Já as teorias de processo estão relacionadas com decisões tomadas de forma consciente e nos objetivos pessoais, sem grande repercussão no ambiente de trabalho, sendo que primeiro está o desempenho e a produtividade e só depois a satisfação (Perez-Ramos, 1990).

Cunha et al (2016) distingue as teorias de conteúdo através dos diferentes motivadores que explicam a motivação, estas focam a compreensão dos fatores internos dos indivíduos, focam as necessidades internas dos mesmos com vista à sua satisfação. As teorias de processo são como um comportamento motivado analisado de forma mais dinâmica e variam também com o tempo. Distingue também teorias gerais que são as mais genéricas dos seres humanos e as teorias organizacionais que se relacionam com o comportamento organizacional. De acordo com este mesmo autor existem várias teorias que encaixam em cada grupo, tabela 5.

Tabela 5. Classificação das Teorias da Motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow. Teoria dos Motivos, de McClelland.	Teoria Bifatorial de Herzberg. Teoria das características da função.
Teorias de Processo	Teoria da Equidade. Teoria ModCO (modificação do comportamento).	Teoria da definição de objetivos. Teoria das expetativas.

(Fonte: elaboração própria a partir de Cunha et al, 2016, p. 121)

As teorias de conteúdo tentam explicar a motivação através dos comportamentos que levam à satisfação das necessidades humanas. Para que um indivíduo seja produtivo é

necessário que as suas necessidades estejam satisfeitas (Perez-Ramos, 1990). Tal como podemos verificar na tabela 4, destacam-se neste grupo de teorias essencial as Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Motivos de McClelland, a Teoria Bifatorial de Herzberg, e a Teoria das Características da Função. As teorias de conteúdo acentuam a compreensão dos fatores internos dos indivíduos, explicativos da forma de agir (Cunha et al , 2016).

Nas teorias de processo tal como se pode verificar na tabela 4 destacam-se a Teoria da Equidade de Adams, a Teoria da definição de objetivos, a Teoria ModCO (modificação do comportamento) e a Teoria das expectativas. As teorias de processo consideram que as pessoas não só são diferentes em relação ao que as motiva, como as suas motivações variam com o tempo (Cunha et al , 2016).

#### **2.2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Maslow, 1943, ficou conhecido como um dos primeiros a desenvolver uma teoria da motivação e é uma das principais teorias, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (Cunha, M. et al, 2016).

Maslow considerava o homem como um ser com enorme potencial e com um bom ímpeto, o indivíduo possui um impulso interno que o faz mobilizar-se para atingir os seus objetivos (Pardee, 1990).

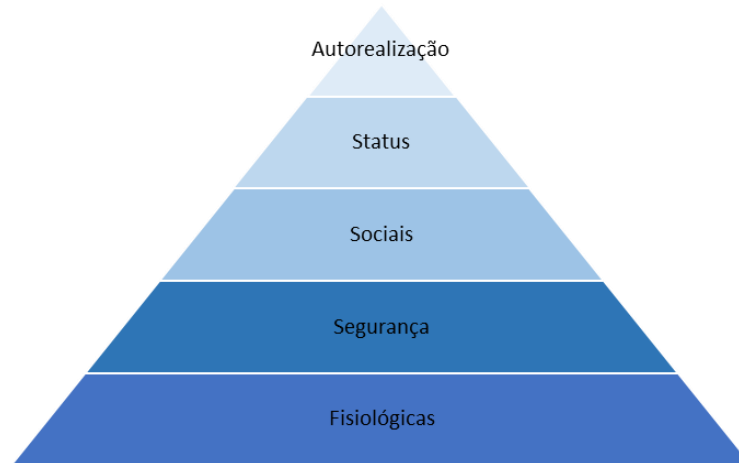
Na teoria de Maslow existem necessidades básicas e só depois de estas estarem satisfeitas se passa para as necessidades superiores (Wallace, Goldstein e Nathan, 1987, citados por Pardee, 1990). “Segundo Maslow, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas” (Cunha, M. et al, 2016, p.122).

O dinheiro pode ser motivador se as necessidades fisiológicas e de segurança já estiverem satisfeitas e o dinheiro for a recompensa de um cargo mais elevado e que possibilite mais auto-realização. Ou seja, existe uma hierarquia e só quando as necessidades mais básicas se encontram total ou parcialmente satisfeitas se passa para as necessidades superiores e se adquire motivação para as mesmas (Abyad, 2018).

As necessidades primárias e mais básicas estão relacionadas com a sobrevivência e bem-estar físico: fisiológicas (são as mais instintivas, nascem com o indivíduo) - alimento, repouso, abrigo; de segurança - proteção contra o perigo, doença e incerteza. As secundárias já se referem a um nível de bem-estar mais mental: sociais – convívio social, relacionamento, aceitação, amizade, compreensão, consideração; estima - status,

auto-estima, reconhecimento, admiração pelos outros; e auto-realização - auto-desenvolvimento, auto-estima, tendência para explorar as suas potencialidades, figura 6 (Pardee, 1990).

Figura 6. Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p.83)

Abyad (2018) afirma que as necessidades são estruturadas por prioridades existenciais, as necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Logo, um indivíduo sente motivação essencialmente para as necessidades mais baixas e só quando estas já se encontram satisfeitas sente motivação para as superiores, as necessidades de auto-realização são mais difíceis de satisfazer, pois, só quando as anteriores já se encontram satisfeitas é que existe motivação para estas (Abyad, 2018).

Ou seja, é importante perceber em que nível um indivíduo está para se poder focar a motivação nesse nível, de modo a colmatá-lo, ou no nível seguinte. “Em termos práticos, a teoria de Maslow sugere que os líderes se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para dessa forma, poderem responder à questão: como motivar os trabalhadores?” (Cunha et al. 2016, p.123).

#### **2.2.1.2. Teoria Bifatorial de Herzberg**

A partir da Teoria de Maslow, Herzberg criou a sua própria teoria pois discordava de alguns pontos da teoria de Maslow, criou assim a Teoria bifatorial de Herzberg ou Dois Factores ou ainda Teoria de Motivação-Higiene (Abyad, 2018).

Os dois fatores são os fatores extrínsecos ou higiénicos e os fatores intrínsecos ou motivadores, alguns exemplos na tabela seguinte.

Tabela 6. Fatores Motivadores e Higiênicos de Herzberg

Fatores Motivadores	Fatores Higiênicos
Sentimento de Realização	Relação com o chefe
Reconhecimento	Relação com os colegas
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento Pessoal	Condições de Trabalho

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2016, p.130)

Cunha et al (2016) resumindo a teoria de Herzberg refere que os fatores extrínsecos ao estarem presentes evitam as atitudes negativas, mas não causam atitudes positivas, no entanto os fatores intrínsecos vão promover a satisfação, logo, as atitudes positivas, mas não conseguem evitar as negativas. A grande distinção desta teoria é realmente a interdependência entre ambos os fatores e não a sua continuidade.

Herzberg citado por Abyad (2018) propõe duas etapas distintas para motivar os trabalhadores, inicialmente é necessário eliminar as insatisfações a que se sente exposto e só depois encontrar forma para a satisfação, por exemplo, quando as condições de trabalho são más ou deficitárias são um elemento de insatisfação, mas no caso de boas condições de trabalho, estas não são consideradas uma fonte de satisfação.

As teorias de Maslow e Herzberg apresentam pontos comuns e ambas dão enfoque à realização das necessidades de ordem superior e ao alcançar da satisfação no trabalho, pois, são essenciais em contexto profissional carecendo assim de toda a atenção dos gestores.

### 2.2.1.3. Teoria dos Motivos de McClelland

A Teoria de McClelland, 1987, é das mais complexas e apresenta três necessidades ou motivos, que são três: realização, afiliação e poder (Cunha et al, 2016).

Na realização as pessoas estão motivadas e são empreendedoras, são exigentes e procuram soluções para os problemas, sendo que esperam que o seu esforço seja reconhecido e compensado (Cunha et al., 2016). No entanto, as pessoas nem sempre procuram a recompensa, mas sim a realização pessoal e o sucesso, sendo isto natural em alguns indivíduos (Pardee, 1990).

Na necessidade de Afiliação as pessoas que se encontram nesta fase preferem atividades cooperantes e não desafiadoras e elegem a compreensão e o apoio mútuo entre

colegas (McClelland, 1987). De acordo com Cunha et al (2016) estas pessoas vão contribuir para um melhor ambiente de grupo e para que os objetivos da organização sejam alcançados com maior facilidade, existindo relações mais harmoniosas no contexto organizacional.

Na necessidade de Poder por norma quem o procura gosta de assumir cargos de liderança e prefere atividades competitivas e não se importam com a eficácia (McClelland, 1987). Esta necessidade de poder vai-se revelando ao longo do tempo e é distinta de pessoa para pessoa, sendo que resulta essencialmente da experiência de vida de cada um (McClelland, 1987).

#### **2.2.1.4. Teoria das características da função**

Hackman e Oldham também elaboraram um modelo de motivação, estes vão incidir sobre as características do trabalho e a forma de aumentar a motivação (Cunha et al, 2016), sendo a motivação determinada pelo aumento de conhecimento, de responsabilidade e dos resultados obtidos (Latham & Ernst, 2006).

Sendo assim, são evidenciadas cinco características ou dimensões, focadas nas tarefas, associadas à motivação no local de trabalho: variedade, identidade, significado, autonomia e feedback (Cunha et al, 2016).

- **Variedade:** está relacionada com a maior ou menor rotina dentro de uma atividade e, assim, se conseguir adquirir uma maior variedade de conhecimento.
- **Identidade:** está associada a um trabalho com resultado visível, feito com princípio, meio e fim.
- **Significado:** vai estar ligado a influência que o trabalho feito por uma pessoa numa organização vai ter na vida dos outros que estão dentro ou fora dessa organização.
- **Autonomia:** está relacionada com a independência que um indivíduo tem ao fazer o seu trabalho ou se tem de seguir regras muito restritas.
- **Feedback:** a informação que o indivíduo recebe sobre como está a correr o seu trabalho e se tem feito progressos alcançando o desempenho previsto

Estas características vão ter impacto na motivação intrínseca dos colaboradores e também na sua satisfação, a variedade, a identidade e o significado vão refletir a estrutura do trabalho (Cunha et al, 2016).

Cunha et al (2016) referem ainda que estas características podem levar a um conjunto de estados psicológicos como o significado, a responsabilidade e o conhecimento.

#### **2.2.1.5. Teoria da Equidade de Adams**

Nesta teoria torna-se evidente a necessidade de justiça organizacional, esta teoria foi desenvolvida por Adams na década de 60. Para Cunha et al (2016) os trabalhadores de uma organização vão comparar aquilo que dão à organização e o que recebem em troca dessa organização e fazem então um balanço de acordo com as características da vida em geral e determinam se existe justiça. Por norma a comparação é feita com pessoas da mesma organização e que se encontram em situação semelhante à sua, no entanto, pode ocorrer a comparação com pessoas de fora, mas também em situações equivalentes, logo, equidade externa (Holbrook Jr & Chappell, 2019).

Ao fazer a comparação e deparar-se com situações de diferenças que podem ser insuficientes ou excedentes, o trabalhador tende a compensar essa situação, o que pode levar a que o mesmo aumente o seu desempenho ou pelo contrário, na diminuição do mesmo, o que por vezes leva a situações de tensão (Mirkovski, Yin, Liu & Yang, 2019).

Mirkovski et al (2019) ao falar da Teoria da Equidade referem as constantes comparações que as pessoas fazem entre as suas responsabilidades e desempenho e aquilo que vão receber em troca, salário e status, isto em comparação com os seus colegas e também mencionam o sentimento de justiça que daí resulta.

Para Cunha et al (2016) existe um equilíbrio quando dois trabalhadores recebem o mesmo pelo seu trabalho e desempenham um trabalho igual ou equivalente na organização e com o mesmo nível de esforço para ambos, no caso de desempenharem a mesma função, mas um deles se esforçar e o outro não a recompensa dever ser diferente para que não exista iniquidade.

#### **2.2.1.6. Teoria da definição de objetivos**

Locke e Latham, 1990, citados por Lunenburg (2011) vão dar enfoque à teoria da definição de objetivos. Assim, “uma orientação para objetivos de aprendizagem leva a um desempenho superior, a uma orientação para objetivos de desempenho, e o estabelecimento de metas num grupo é tão importante quanto a definição de metas individuais” (Lunenburg, 2011, p. 1).

Assim, Locke e Latham (citados por Cunha et al, 2016) comprovam que os objetivos se vão suceder ao longo da vida, mas que os objetivos fáceis não são tão motivadores e,

por isso, tentam perceber quais os que mais vão proporcionar o esforço, persistência e atenção dos indivíduos.

Locke & Latham (2006) referem a existência de uma relação linear entre a dificuldade do objetivo e o desempenho, quanto maior a dificuldade maior será também o desempenho e todos os indivíduos tem capacidade para alcançar os objetivos. A existência de metas que vão anteceder os objetivos são também motivadores, sendo as mais exigentes as que mais vão motivar o indivíduo e que levam também à meta seguinte.

Portanto, “os sentimentos de sucesso no local de trabalho ocorrem na medida em que as pessoas veem que são capazes de crescer e enfrentar os desafios do trabalho, perseguindo e alcançando objetivos importantes e significativos” (Locke & Latham, 2006, p. 265).

De acordo com Cunha et al (2016) ao referir a teoria da definição de objetivos é importante que ao estabelecer objetivos estes sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazo, ou seja, é necessário que os objetivos sejam difíceis, mas alcançáveis.

Quando os objetivos tem estas características vão ter a atenção do indivíduo para os alcançar, assim, o mesmo vai aplicar todo o seu esforço, vai planejar como pode chegar ao objetivo, tendo prazos para chegar ao mesmo, e vai utilizar a sua persistência durante todo o processo, não podendo adiar o mesmo, pois, existem prazos que têm de ser cumpridos (Cunha et al, 2016).

Quando existe um feedback é possível ao indivíduo fazer os ajustes necessários no caso de não estar com o desempenho esperado e no caminho de alcançar o sucesso, por exemplo, numa organização é muito importante perceber a qualidade de uma linha de produtos de modo a que se perceba qual o crescimento possível e conseqüentemente o lucro que se pode alcançar (Lunenburg, 2011).

Os objetivos devem por si só ser recompensadores o suficiente que motive os indivíduos, no entanto, a existência de possíveis recompensas vai proporcionar uma maior aceitação dos objetivos e conseqüentemente uma maior motivação intrínseca (Cunha et al, 2016).

Lunenburg (2011) menciona, porém, que para uma maior produtividade e desempenho organizacional é necessário o trabalho em equipa e, por isso, objetivos específicos de equipa e não apenas objetivos individuais, de salientar que se os objetivos individuais e de equipa forem compatíveis vai existir uma maior eficácia e produtividade.



Assim, “um estudo recente de equipes de projeto indicou que um ajuste percebido entre as metas de desempenho individual e de grupo resultou em maior satisfação individual e contribuição para a equipe” (Kristof-Brown & Stevens, 2001, citados por Lunenburg, 2011, p. 6).

#### **2.2.1.7. Teoria ModCO (modificação do comportamento)**

A teoria do comportamento organizacional pretende trocar a descrição dos comportamentos pela previsão e controlo dos mesmos, ou seja, passar do como pensam as pessoas para como agem as pessoas em função de uma determinada recompensa, passando de uma lógica cognitiva para uma comportamental (Cunha et al, 2016).

Esta teoria está associada à teoria do condicionamento humano de Skinner quando os comportamentos aleatórios vão dar lugar a comportamentos mais frequentes pelo reforço destes comportamentos. Existem então reforços que são utilizados para aumentar um comportamento pretendido e enfraquecer os que não sejam pretendidos (Cunha et al, 2016). Esses reforços são:

- Reforço positivo que “consiste em proporcionar alguma recompensa contingente ao desempenho do comportamento desejado, ou seja, a recompensa é oferecida se o comportamento for o pretendido” (Cunha et al, 2016, p. 140);
- Reforço negativo que consiste no surgimento do comportamento desejado e consequente suspensão de uma contingência indesejada (Cunha et al, 2016).
- Extinção que envolve o retirar um reforço positivo de modo a que se deixe de manifestar um comportamento indesejado (Cunha et al, 2016);
- Punição que “consiste em proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejado, de modo a fazer decrescer a frequência desse comportamento” (Cunha et al, 2016, p. 140).

É também referido por Kreitner & Luthans (1984, p. 51) quatro pontos nos quais assentam os principais impactos desta teoria, que são:

- “a ênfase sobre o comportamento observável do colaborador;
- o reconhecimento do impacto que as consequências provocam no desempenho;
- o reconhecimento de que o reforço positivo é mais eficaz que a punição para a gestão dos colaboradores;
- o efeito demonstrado sobre o desempenho do colaborador, a trabalhar numa vasta variedade de organismos”.

Sendo que as organizações tendem a estudar de que modo podem, baseando-se nestes princípios, aumentar o desempenho e conseqüentemente a produtividade (Kreitner & Luthans, 1984).

Torna-se evidente que o comportamento é uma consequência de estímulos e reforços, no entanto, é necessário ter em conta que os comportamentos são aprendidos a partir da observação do comportamento de outros e de deduzirem o que lhes pode acontecer a partir daí (Kreitner & Luthans, 1984).

As pessoas regulam as suas ações e conseguem disciplinar-se para um determinado tipo de comportamento (Cunha et al, 2016).

#### **2.2.1.8. Teoria das expetativas**

A teoria das expectativas tenta prever e explicar quais os esforços necessários para realizar uma determinada tarefa, sendo desenvolvida por Vroom (1964, citado por Baumhof, Decker, Röder & Menrad, 2017).

Tanto Baumhof et al (2017) como Cunha et al (2016) identificam três termos-chave da teoria das expectativas que são Expectativa, Instrumentalidade e Valência.

A Expectativa é uma estimativa individual da probabilidade de que se o esforço for exercido relativamente a um trabalho resulte num determinado nível de desempenho. Se um indivíduo se sente 100% certo de que o desempenho pode ser alcançado, a expectativa seria igual a 1. Se o indivíduo assumir que é impossível alcançar o desempenho, a expectativa seria igual a 0 (Ray French, 2011 citado por Baumhof et al, 2017).

Quando um indivíduo acredita que está além de sua capacidade influenciar o resultado, a expectativa e a motivação são baixas. Se prevalecer um sentimento de que as expectativas de desempenho não são realistas, esses objetivos ou expectativas levam a uma baixa expectativa e motivação (Rajen & Gupta, 2010 citado por Baumhof et al, 2017).

A valência é o valor que um indivíduo atribui para a recompensa dos resultados, que é diferente de pessoa para pessoa, esta varia entre +1 e -1, significando de muito desejável a muito indesejável (Ray French, 2011 citado por Baumhof et al, 2017).

A teoria de Vroom afirma que estes três fatores juntos determinam o nível motivacional de uma pessoa, sendo representado pela equação:

$$\text{Motivação} = \text{V.I.E. (Valência x Instrumentalização x Expetativa)}$$

Sendo assim, a motivação é o resultado da multiplicação, o que implica que, quando um deles é zero, o resultado final será nulo, logo, não existe motivação. Se a recompensa não for valorizada o resultado da multiplicação será zero e, por isso, a motivação também é zero, independentemente da expectativa e valência” (Cunha et al, 2016).

Cunha et al. (2016) dizem que a abordagem da teoria das expectativas sugere que:

- A organização deve ter em conta e avaliar os sentimentos de autoeficácia dos trabalhadores relativamente às metas definidas, pois se as pessoas têm baixas percepções de autoeficácia, as suas expectativas tenderão a ser baixas;

- Os gestores devem ter em conta as expectativas dos seus colaboradores, de forma a melhorar a sua motivação;

- Deve ser dada a hipótese às pessoas de escolherem prémios diferentes;

- Deve ser determinado o grau de instrumentalização considerando de que forma os sistemas de recompensa ajudam a resolver os principais problemas das pessoas.

A teoria pode ser resumida baseando-se na motivação dos indivíduos quando acreditam numa correlação positiva entre esforços e desempenho, e que consequentemente este levará a uma recompensa que se deseja e que satisfaz uma necessidade importante (Kurtz, 2011, citado por Baumhof et al, 2017).

## **2.2. Cultura Organizacional e Motivação**

Gil (2001, citado por Vasconcelos & Dourado, 2017) enfoca o facto de serem os motivos que mantêm o comportamento dos indivíduos, ou seja, as pessoas são basicamente movidas por necessidades. Existe a necessidade de comprometimento e envolvimento dos funcionários com os valores organizacionais, para que haja envolvimento em todos os processos, sejam eles internos ou externos à organização, o que explica o seu comportamento e daí a preocupação em perceber a sua motivação. O desejo de alcançar um determinado objetivo vai motivar o comportamento humano, sendo que a motivação é interna e pessoal, no entanto, em ambiente organizacional existe a necessidade do envolvimento e entendimento da cultura da empresa, ou seja, compreender os valores e crenças da empresa para alcançar os objetivos organizacionais. Assim, os trabalhadores vão querer cooperar e vão sentir-se envolvidos e motivados a atingir metas e objetivos, pois sentem-se úteis e importantes para a empresa (Vasconcelos & Dourado, 2017).

De acordo com Zago e Retour (2013, citado por Vasconcelos & Dourado, 2017) numa organização a cultura e o comportamento têm uma correlação, a cultura vai solidificar-se

com os comportamentos dos trabalhadores, é também necessário ir adicionando pontos de cultura para que seja influenciada a motivação e também a adaptabilidade da liderança dado que o mundo dos negócios se encontra em constante mudança.

Vasconcelos e Dourado (2017) citando Schein (2009) referem que a motivação e a capacidade de intervir no processo de cultura são importantes para a liderança, sendo que são os líderes com as suas ações que vão produzir a cultura da organização (Rosa, 2015, citado por Vasconcelos & Dourado, 2017). De salientar que Rosa (2015, citado por Vasconcelos & Dourado, 2017) enfatiza a relação entre os estímulos motivacionais e o envolvimento com a cultura e que isso pode melhorar o nível de motivação dos colaboradores devido ao forte relacionamento representado pela cultura de cada membro da instituição.

Também Cucu-Ciuhan & Guită-Alexandru (2012) dão ênfase à relação entre a CO e a motivação, assim, estes expõem que a interação entre os membros da organização, que estão de acordo com os seus valores e crenças, vão dar origem à cultura da organização. A CO existe independentemente da organização e vai ter uma cadeia de significados tácitos, que oferece significados específicos para todas as atividades humanas e processos organizacionais. É crucial o impacto que a CO tem na motivação dos trabalhadores, sendo a comunicação organizacional fundamental na construção da cultura (Cucu-Ciuhan & Guită-Alexandru, 2012).

A motivação é uma componente chave da CO e a cultura desempenha um papel significativo numa organização, pois reflete a maneira como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, os seus níveis de motivação e o comprometimento que têm com o mesmo (Sokro, 2012). Sempane et al. (2002, citado por Sokro, 2012) explica que os trabalhadores são o fator principal para a competitividade de uma organização e que a força da sua cultura pode formar uma estrutura altamente complexa, existindo uma clara interdependência entre a organização e os seus funcionários, em que ambas as partes têm um impacto no potencial da outra para alcançar o sucesso. Os mesmos autores referem que para garantir a motivação a cultura deve ser estimulada.

Quando os trabalhadores e as equipas das quais fazem parte se sentem responsáveis pelo sucesso da organização, estes estão motivados, no entanto é difícil para os gestores manter os trabalhadores constantemente motivados, sendo que Hofstede (2012, citado por Sokro, 2012) refere o reconhecimento do trabalho como um fator motivador.

Numa organização, segundo Groysberg et al (2018) a ordem tácita é essencial, sendo esta imposta pela CO e isso verifica-se ao moldar os comportamentos e atitudes de forma

ampla e prolongada. É de acordo com as normas culturais que os trabalhadores vão ser encorajados ou desencorajados a tomar uma determinada atitude ou que vão ser ou não aceites num determinado grupo. A cultura pode promover o sucesso e crescimento de uma organização ao conseguir que os valores, motivações e necessidades dos trabalhadores sejam canalizados na direção do objetivo que a organização tem e se ambos compartilharem esse objetivo. De salientar que a cultura é flexível e pode ser alterada ao longo do tempo de acordo com mudanças e necessidades que vão ocorrendo, e ao fazer a associação entre o que os líderes pretendem para a organização e as experiências e conhecimentos dos seus trabalhadores pode evoluir ainda mais e obter o desejado sucesso (Groysberg et al, 2018).

Groysberg et al (2018) refere que foram vários os estudos feitos sobre a CO, sendo diversos os autores que se debateram com este tema, tais como Edgar Schein, Shalom Schwartz e Geert Hofstede, e concluíram pela existência de quatro atributos essenciais para avaliar a cultura, isto é, ela tende a ser compartilhada, penetrante, duradoura e estar implícita na organização. Ao ser compartilhada ela não vai ser apenas de um trabalhador individualmente, mas sim de um grupo, e está presente em normas e valores compartilhados por todos e dessa forma estando integrados e com as mesmas regras os trabalhadores sentem-se também mais motivados. Ao ser penetrante, ela vai entranhar-se nas várias camadas presentes numa organização, estando presente de forma ampla em todos os níveis, podendo manifestar-se nos comportamentos coletivos, ambientes físicos, rituais de grupo, símbolos visíveis, histórias e lendas, apesar desta também ter uma vertente mais invisível que está presente nas mentalidades, motivações e suposições que muitas vezes não são expressas. A cultura, ao estar presente nos pensamentos e ações, de forma implícita, dos membros de uma organização, vai permanecer ao longo do tempo, na maioria dos casos de forma invisível. As organizações tendem a contratar pessoas que se encaixem no perfil da organização e as pessoas tendencialmente também procuram as organizações que mais as atraem, e, conseqüentemente, quem não tem um perfil com características que encaixam bem na organização tendem a sair da mesma (Groysberg et al, 2018). A cultura está implícita na organização e tem uma natureza subliminar à qual as pessoas reagem instintivamente, a linguagem é silenciosa. De acordo com Schwartz & Wilson citados por Groysberg et al (2018) a evolução da cultura vai moldar a capacidade humana e conseqüentemente vai influenciar a motivação dos indivíduos, conseqüentemente a sua motivação para o trabalho.

Egan, Yang & Bartlet (2004) referem que a cultura da organização vai influenciar a aprendizagem e a satisfação dos trabalhadores, mas também a sua motivação. De salientar que os mesmos autores focam o grande impacto que a motivação e satisfação têm em ambientes com características fortes para a aprendizagem organizacional.

É de salientar que a aprendizagem nas organizações vai estar ligada ao desempenho e à sobrevivência da empresa e, portanto, são valorizadas e isto é essencial para os Recursos Humanos. Assim, informações adicionais sobre como as organizações podem criar e melhorar os ambientes de trabalho, bem como o reconhecimento dos possíveis impactos de tais ambientes nos funcionários, são cruciais para a prática, a pesquisa e a construção da economia, e na base encontram-se atitudes dos funcionários que incluem satisfação, motivação e retenção, pois estão relacionadas com a aprendizagem e o desenvolvimento de forma geral (Kontoghiorghes, 2001, citado por Egan, Yang & Bartlet, 2004). De referir que os ambientes organizacionais vão ter interferência sobre a motivação dos trabalhadores (Kontoghiorghes, 2001, citado por Egan, Yang & Bartlet, 2004).

Copus, Sajgalikova & Wojcak (2019) citando Copuš (2015) referem que atualmente as organizações tentam ao máximo motivar e reter os seus colaboradores para cargos mais específicos, pois existe uma relativa falta de candidatos para os mesmos; assim, é essencial entender a motivação e moldar se necessário a cultura, pois, tal como referem esta vai influenciar a motivação e influencia a eficiência geral da organização (Sokro, 2012, citado por Copus, Sajgalikova & Wojcak, 2019).

Também Cartwright (1999, citado por Copus, Sajgalikova & Wojcak, 2019) foca a influência na motivação dos funcionários, ou seja, o grau em que a mesma motiva ou desmotiva os membros do grupo. São por vezes feitas recomendações para aplicar nas condições organizacionais de modo a aumentar a motivação dos trabalhadores.

Copus, Sajgalikova & Wojcak (2019) citando autores como Vagn et al (2016) e Talapatra et al (2016) expõem a possibilidade de envolver os trabalhadores na forma de inovar dentro da organização ou de como recompensar os mesmos de modo a obter desenvolvimento pessoal de acordo com vários programas, mas sempre tendo em consideração a CO.

Alguns autores tentam perceber quais as características dos trabalhadores que podem afetar a sua motivação para o trabalho e também o envolvimento organizacional (Moynihan & Pande, 2007, citados por Egan, Yang & Bartlet, 2004). E Kanfer et al (2004, citado por Copus, Sajgalikova & Wojcak, 2019) referem que as características como a

idade podem ter efeito na motivação do trabalhador dependendo das condições e circunstâncias do trabalho.

### **2.3. Radioterapia**

A radioterapia (RT) é um campo multidisciplinar que utiliza tecnologias complexas, tais como fontes de radiação para a geração de imagens e o tratamento de doentes com cancro. As instalações de RT são bastante exigentes, sendo as salas blindadas, é feito um planeamento cuidadoso do tratamento e as pessoas são treinadas tanto para fornecer proteção contra radiação, como também para otimizar o fluxo de trabalho. De acordo com a Agência Internacional de Pesquisa sobre o Câncer (IARC) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) prevê-se que em todo o Mundo o número de novos casos de cancro detetados a cada ano deva aumentar e especialmente em países de baixo e médio rendimento. Mais de metade de todos os doentes com cancro precisarão de RT como parte do tratamento da doença (International Atomic Energy Agency - IAEA, 2014).

A RT teve o seu início no final do século XIX na sequência da descoberta dos raios X, por Roentgen em 1895, e do rádio, por Marie e Pierre Curie em 1898, sendo que o primeiro tratamento de RT foi realizado nesse mesmo ano e a radiação foi das primeiras vias de tratamento do cancro. No entanto, eram utilizadas doses elevadas e isso acabou por provocar várias complicações (Associação Portuguesa de Rttts (ART)).

Foi então iniciada a distribuição de dose por várias frações para tentar controlar os efeitos da radiação, e posteriormente em meados dos anos 50 para maior irradiação de tumores profundos e controlo da radiação nos tecidos normais, desenvolveram-se aceleradores lineares (Associação Portuguesa de Rttts - ART).

Nos últimos 100 anos ocorreu um enorme desenvolvimento na área da RT essencialmente devido ao avanço da tecnologia computadorizada, aperfeiçoamento de equipamentos e avanços radiobiológicos (Associação Portuguesa de Rttts - ART).

De acordo com a European Commission (s/d) a RT juntamente com a Cirurgia e a Quimioterapia são as três modalidades usadas no tratamento do cancro. Sendo que de todos os doentes com cancro 50% vão necessitar de RT em alguma fase da doença e 60% vão ter benefício com a mesma de acordo com a Organização Mundial de Saúde (European Commission, s/d). A esperança média de vida ou cura ocorre em 40% dos casos, sendo 18% da responsabilidade da RT. Tendo sempre em conta que por norma são necessárias a junção das três ou duas modalidades referidas ao mesmo tempo ou em diversos estadios da doença (European Commission, s/d).

A terapia de radiação tem um papel crítico no espectro de cuidados e particularmente ao trabalhar com muitos tipos de cancro em estadio inicial, mas também um papel adicional no tratamento ideal de doenças malignas localmente avançadas e doenças metastáticas (European Commission, s/d).

O tratamento de RT requer uma enorme precisão na sua administração, sendo, essencial que o Rtt tenha conhecimento e compreensão das ciências básicas, bem como da interação entre a tecnologia usada na RT e o local dentro do corpo que é irradiado. Na era atual com a complexidade de tecnologia e técnicas, o papel do Rtt e o seu nível de responsabilidade estão em constante evolução e expansão (International Atomic Energy Agency - IAEA, 2014).

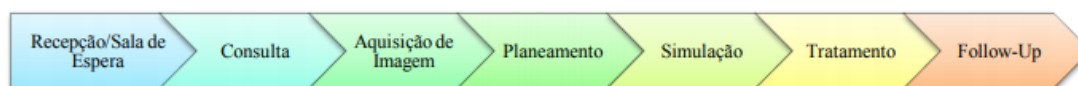
### **2.3.1. Percurso do doente no Serviço de Radioterapia**

Após consulta de Decisão Terapêutica em que os vários médicos decidem qual o esquema terapêutico mais adequado para o doente, estes são encaminhados para o serviço de RT se for um dos tratamentos a fazer.

Quando chega ao Serviço de Radioterapia o doente vai dirigir-se à receção, onde se inicia todo o seu processo. Segue-se a consulta com o médico que vai ser o que o segue durante todo o tratamento. Após a consulta o doente é encaminhado para a Tomografia Computorizada (TC) onde se decide o posicionamento que vai ter durante o tratamento e onde são adquiridas imagens a partir das quais se vai realizar o planeamento de todo o tratamento. É feito então o planeamento do tratamento tendo em consideração o volume tumoral e todos os órgãos são à volta que é necessário proteger. Antes de iniciar o tratamento é feita uma simulação de todos os parâmetros do tratamento, onde se verifica através da aquisição de imagens se está tudo de acordo com o anteriormente planeado e , assim, de seguida dá-se então início ao tratamento onde diariamente são verificados todos os parâmetros e feitas imagens e só depois se administra o mesmo. Existem consultas ao longo do tratamento e no final do mesmo. Após o término do mesmo e devido aos efeitos decorrentes deste é necessário um acompanhamento que deverá ocorrer entre as 4 e as 6 semanas após o final. Na figura 7 está um esquema representativo do percurso anteriormente descrito, sendo que se encontra uma descrição mais pormenorizada no anexo II.



Figura 7 Percurso do doente no Serviço de RT



(Fonte: elaboração própria)

### 2.3.2. Perfil do Radioterapeuta

Em todo o processo da doença oncológica o Rtt tem um papel fundamental tanto na fase de preparação com na duração e no tempo de e pós tratamento, intervindo tanto no acolhimento como nos cuidados ao doente. A intervenção do Rtt é “interdisciplinar, cujo objetivo fundamental consiste no planeamento e aplicação de terapêuticas, através da utilização de radiação ionizante”. Em todo o processo de tratamento é necessário a intervenção do Rtt, sendo o mesmo da sua responsabilidade e também todas as normas de proteção (ART).

De acordo com o Decreto-Lei nº. 564/99 de 21 de dezembro a carreira de técnico de diagnóstico e terapêutica enquadra-se num conjunto de profissionais detentores de formação especializa superior. No desenvolvimento das suas funções os mesmos devem atuar em conformidade com a indicação clínica, pré-diagnóstico, diagnóstico e processo de investigação ou identificação, cabendo-lhes conceber, planear, organizar, aplicar e avaliar o processo de trabalho no âmbito da respetiva profissão, com o objetivo da promoção da saúde, da prevenção, do diagnóstico, do tratamento, da reabilitação e da reinserção. No decorrer do mesmo Decreto Lei o Técnico de RT tem como caracterização o “desenvolvimento de atividades terapêuticas através da utilização de radiação ionizante para tratamentos, incluindo o pré-diagnóstico e follow-up do doente; preparação, verificação, assentamento e manobras de aparelhos de RT; atuação nas áreas de utilização de técnicas e normas de proteção e segurança radiológica no manuseamento com radiações ionizantes” (p. 9085).

De acordo com a ART o Rtt tem de ter várias competências baseadas na sua formação e que ocorrem ao longo de todo o processo de tratamento do doente. A sua autonomia e responsabilidade são fundamentais e estes profissionais trabalham em equipas multi e interdisciplinares. O cuidado com o doente é essencial, sendo o seu acompanhamento fundamental tanto no tratamento como nos efeitos secundários que o mesmo pode provocar.

Logo, “é competência do Rtt planear, verificar e aplicar eficazmente as técnicas de tratamento, garantindo a administração segura e efetiva a terapêutica prescrita. O Rtt tem

responsabilidade na execução de RT Externa e Braquiterapia, desde o planeamento e simulação à preparação e programação de todos os equipamentos. É responsabilidade do Rtt implementar, desenvolver e avaliar atualizações técnicas e tecnológicas inerentes à sua prática diária.” (ART).

Dos seus domínios de competências fazem parte o profissionalismo e responsabilidade clínica, os cuidados com o doente, o uso das tecnologias em RT, o posicionamento e imobilização, a aquisição de imagem para planeamento e simulação, a RT externa, a braquiterapia, a verificação do tratamento, a dosimetria clínica, a proteção e segurança radiológica, a gestão e garantia de qualidade, o controlo e gestão de risco, a organização e gestão e a educação e investigação.

De acordo com Couto, McFadden, McClure, Bezzina & Hughes (2020) citando a Society of Radiographers (2018) o RTT é o profissional de saúde que utiliza radiação ionizante para tratar várias patologias (principalmente o cancro), sendo que o seu papel também inclui o planeamento de tratamentos de RT, aquisição de imagens com diferentes técnicas e modalidades, atendimento a pacientes, entre outros.

Couto et al (2020) salientam que o papel dos RTT nas unidades de tratamento é muito complexo, pois requer um amplo conhecimento de anatomia, física, patologia, técnicas de RT, entre outros assuntos, além de um grande número de habilidades, incluindo posicionamento preciso do paciente ou verificação de imagens radiológicas, resultando numa panóplia de competências.

É sempre da responsabilidade dos Rtt a utilização devida de todos os equipamentos como a TC de Planeamento, o simulador, os aceleradores lineares ou os equipamentos de afterloading. Também é da sua responsabilidade a definição do posicionamento e imobilização do doente, bem como uma correta administração do tratamento ao mesmo. A monitorização de todas as fases bem como a garantia da qualidade dos tratamentos é essencial e carecem de verificações constantes (ART).

- **Simulação e TC de Planeamento:** Aquisição de imagens para planeamento, definição de posicionamento e imobilização, fusão de imagens e verificação do correto planeamento.
- **RT Externa:** Administração do tratamento com verificação através de sistemas de imagem e acompanhamento do doente em termos de dúvidas, sintomas ao longo do tratamento e adequação de medicação. Verificação ao longo de todo o tratamento da correta administração e adequação de protocolos de imagem adequada. Agendamento de tratamentos e consultas e verificação de transportes.

- **Braquiterapia:** preparar as fontes radioativas, adquirir imagens, planeamento, programar os equipamentos e administrar eficazmente o tratamento prescrito. Sendo cumpridas todas as regras de segurança e radioproteção.
- **Dosimetria Clínica:** definir volumes de interesse, analisar, realizar e avaliar planeamentos com uma distribuição de dose otimizada.

A proteção, segurança e a garantia da qualidade são essenciais em todas as fases do tratamento existindo uma legislação que deve ser corretamente aplicada. O princípio ALARA<sup>1</sup> é fundamental para o Rtt, procurando minimizar e otimizar a exposição à radiação tanto na aquisição de imagens como na administração do tratamento (ART).

Nesta área a garantia da qualidade sistemática e fiável em todos os cuidados prestados é essencial. “O Rtt deve realizar calibrações e verificações do equipamento, monitorizar continuamente a sua performance e proceder ao registo de todas as ocorrências. Este profissional pode atuar ao nível da acreditação, certificação e gestão da qualidade, no controlo e atualização de processos e realização de auditorias da qualidade e auditorias clínicas.” (ART).

O Rtt tem um papel de gestor na organização de todo o seu trabalho e também ao nível dos recursos humanos e financeiros dos serviços (ART).

“O Rtt deve atualizar os seus conhecimentos de acordo com os padrões atualmente desenvolvidos e aplicar métodos resultantes da investigação aplicada, podendo participar, integrar e/ou coordenar equipas de investigação. O Rtt é responsável pelo treino e educação técnico-científica dos estudantes, devendo também apoiar o desenvolvimento profissional e científico dos seus colegas. Devido à especificidade dos cursos de licenciatura em RT, o Rtt é o elemento principal na constituição das equipas de docência tendo também as competências necessárias à integração e seleção de equipas de trabalho e de investigação uni ou multidisciplinares. Cabe ao Rtt desenvolver as suas aptidões e competências ao longo da carreira através da formação contínua, assim como a investigação e disseminação do conhecimento quer a nível nacional quer internacional.” (ART).

De acordo com o estudo de Couto et al (2020) sobre as competências dos Rtt que trabalham nos aceleradores lineares em toda a Europa as diferenças na regulamentação da profissão levaram a diferenças nas competências desenvolvidas e praticadas nos diversos países, existindo uma enorme lista de competências.

---

<sup>1</sup> ALARA - As Low As Reasonably Achievable, tão baixo quanto razoavelmente possível.

Couto et al (2020) citando a European Parliament, European Council (2008) referem que gerir actividades ou projetos técnicos ou profissionais complexos assumindo a tomada de decisões em contexto de trabalho imprevisíveis vai possibilitar o desenvolvimento de indivíduos ou grupos.

É de salientar que os doentes submetidos a RT só podem receber o melhor tratamento e, conseqüentemente, as melhores hipóteses de cura, independentemente do país, se os profissionais assumirem funções pelas quais são competentes. Portanto, garantir que as Rtt desenvolvam competências apropriadas antes de entrar no mercado de trabalho é de extrema importância para o sucesso do tratamento com RT (Couto et al, 2020).

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

É na fase metodológica que o investigador decide quais os métodos a utilizar para obter as respostas às questões de investigação colocadas e às hipóteses, definindo o desenho de investigação (Fortin, 2009).

É criado pelo investigador um plano de investigação de modo a conseguir responder às questões da partida e aos objetivos, ou seja, escolhem-se as técnicas e métodos para chegar ao conhecimento (Fortin, 2009).

Neste capítulo serão lembradas as perguntas de investigação e os objetivos e de seguida vai-se especificar qual o tipo de pesquisa utilizado, as variáveis, a população-alvo, a conceção dos instrumentos de recolha de dados e os métodos de análise dos dados.

#### **3.1 Questões de Partida e objetivos**

A Motivação influencia fortemente os recursos humanos e a forma como estes realizam o seu trabalho, sendo que estão sob a predominância de uma determinada CO que vai contribuir para que se encontrem mais ou menos motivados.

Este estudo foi pensado para colmatar a lacuna de estudo na área da Radioterapia (RT) e essencialmente o tipo de CO dominante e que influência isso poderá ter na motivação dos mesmos. Resulta também de uma preocupação pessoal e profissional, dado o facto de a investigadora ser Rtt a trabalhar num serviço de saúde em Portugal. Assim, o intuito deste trabalho é perceber de que forma a CO influencia a motivação dos Rtt e desta forma apoiar a gestão de modo a implementar mudanças que contribuam para aumentar a mesma.

Tendo em consideração estes pontos o objetivo principal desta investigação é:

Compreender se o tipo de cultura organizacional dominante em contexto profissional percecionada pelos Rtt influencia os seus níveis de motivação.

Com base neste objetivo geral, os objetivos específicos são:

- Perceber qual o tipo de cultura organizacional dominante percecionada pelos Rtt;
- Analisar os níveis de motivação dos Rtt;
- Descrever boas práticas de gestão pela cultura que influenciem positivamente a motivação.

Surgem algumas questões, tais como: O tipo de cultura organizacional influencia os níveis de motivação dos Rtts? De que forma as percepções sobre o tipo de cultura organizacional dominante influenciam os níveis de motivação dos Rtts?

### 3.2 Abordagem Metodológica

De modo a estudar uma determinada área é necessária uma pesquisa bibliográfica vasta para seleccionar as informações mais importantes. Sendo assim é relevante uma boa análise dos conteúdos de forma a obter uma importante leitura e uma bibliografia relevante de vários autores.

Para a revisão da literatura desta tese de dissertação fez-se pesquisas de livros e artigos científicos em diversas bases de dados, PubMed®, B-On®, Scienedirect® e Scholar Google®. Utilizaram-se várias palavras de pesquisa como CO, Motivação, RT e Rtt, tanto em português como em inglês, sendo essenciais no nosso estudo, quer no foco que se deve seguir, quer no estudo dos resultados obtidos. A pesquisa realizada foi ampla de modo a ter as obras mais importantes, foi selectiva de forma a seleccionar o mais relevante para o estudo e foi tido em conta a qualidade e relevância das obras para a pesquisa.

De forma a concretizar os objetivos propostos e a natureza do trabalho, a opção metodológica centrou-se num estudo de natureza descritiva com abordagem quantitativa. Porque procurou-se descrever as características (variáveis) da população e teve como objetivo explorar, determinar, descrever e interpretar a relação existente entre as variáveis em estudo, numa determinada população e num determinado período de tempo (Fortin, 2009). Pretende-se neste tipo de estudo obter parâmetros da população num determinado momento, e por norma estes estudos são o primeiro passo da investigação.

Segundo Vilelas (2009) os estudos quantitativos admitem que tudo é quantificável, isto é, que é possível traduzir em números as opiniões e as informações para de seguida poderem ser classificadas e analisadas; dado que iremos aplicar um questionário, a abordagem quantitativa é a opção mais indicada.

Este é um tipo de estudo **retrospectivo** dado que a recolha de dados decorreu num determinado período de tempo, estabelecendo um corte com o passado e o futuro. É um estudo **não experimental** em que não há manipulação das variáveis em estudo, no qual os participantes já pertencem ao grupo em análise, avaliando-se a existência de relação entre as variáveis. Havendo também uma descrição destas tornando-o um estudo **descritivo**. O estudo descritivo também visa categorizar informação da população e tem

como principal finalidade definir as características desta ou de um fenómeno. É um tipo de estudo utilizado quando existe pouco ou nenhum conhecimento sobre um determinado assunto (Fortin, 2009). Neste estudo vamos fazer como uma “fotografia” da população não será necessário formular hipóteses (Vilelas, 2009).

### **3.2.1. População e Amostra**

A população (N) é a totalidade de pessoas, animais, plantas ou objectos, dos quais se podem recolher dados (Fortin, 2009). Neste estudo a população é o número total de Rttts a trabalhar em Portugal. Já a amostra é um subconjunto da população ou universo e neste caso em específico, todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de fazer parte da amostra, amostra aleatória simples ( $n/N$ ). Deve ser obtida de uma população homogénea, através de um processo aleatório. A base da amostragem tem de ser acessível, precisa e incluir toda a população. Este tipo de amostragem é vantajoso em áreas geográficas dispersas (Fortin, 2009). Neste caso em específico o questionário foi aplicado a toda a população,  $N=390$ , tendo-se obtido um total de 137 respostas, ou seja,  $n=137$ , cerca de 35%.

### **3.2.2. Processo de Recolha de Dados**

As questões para as quais se procuram respostas no âmbito deste estudo exigem a utilização de técnicas adequadas e respectivos instrumentos de recolha de informação. Sendo um estudo de natureza quantitativa, optou-se pela aplicação de um questionário (anexo I). Foi pedido aos Rttts para responderem a um determinado número de questões específicas, de forma sistemática e utilizando as questões estruturadas de igual forma para cada entrevistado, o que permite proceder à comparação entre todos os que responderam e o estudo dos resultados (Bulmer, 2004). O questionário é um instrumento de recolha de dados que possibilita uma recolha de informação de forma rápida e eficaz, permitindo aos respondentes o auto-preenchimento, garantindo o anonimato das respostas. Este tipo de metodologia ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa (Fortin, 2009).

No presente estudo definimos a CO como a variável independente e como variável dependente a motivação dos colaboradores. As variáveis são qualidades, propriedades ou características de objetos, de pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação. Uma variável pode tomar diferentes valores para exprimir graus, quantidades, diferenças. É um parâmetro ao qual valores numéricos são atribuídos

(Fortin, 2009). O mesmo autor define ainda de acordo com o papel que exercem, duas variáveis, a independente que é o elemento que é introduzido e manipulado numa situação de investigação e que exerce efeito sobre outra variável, que é a dependente e esta é o resultado predito do investigador.

O questionário foi elaborado no software Google Forms, distribuído através da Associação de Rttts Portugueses (ART) e das redes sociais de modo a tentar alcançar o maior número de Rttts possível. A distribuição do questionário e recolha dos mesmos foi feita entre 25 de fevereiro de 2020 e 31 de março de 2020, cada Rtt só responde ao mesmo uma vez. Posteriormente, estes questionários, que ficam automaticamente guardados, foram analisados.

O questionário aplicado foi construído a partir de instrumentos com validade e realidade já evidenciada por autores como Denison e Lambrou et al, estando em consonância com a elaboração da revisão de literatura. A fim de estudar a CO dominante nos serviços de RT, foram tidas em contas as culturas de envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão baseadas na abordagem de Denison (Rego, 2000) e no que diz respeito à temática da motivação, foram utilizadas as variáveis definidas por Lambrou et al, em 2010, já adaptada por Bicho (2015), analisando as diferentes dimensões com a motivação no trabalho, tendo considerado dimensões do remuneração, realização, equipa e atributos de trabalho. Neste estudo o questionário será constituído por 3 partes, na I parte estão incluídas questões demográficas (Género, Idade e Habilitações Académicas), e de carácter profissional (Vinculo Contratual, Tempo de Experiência em RT, Assume Cargo de Gestão, Formação Base, Função e Situação Profissional); na II parte são 48 questões divididas em 4 partes e que são relativas às características da CO de acordo com o modelo de Denison e são, o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão (tabela 6); e, por fim, na III parte são 19 questões relativas à Motivação (tabela 7).

Para a análise das tipologias de CO o instrumento metodológico de inquérito por questionário que se utilizou foi de Denison Organizational Culture Survey (DOCS) dado que o mesmo permite identificar de forma claro o tipo de CO presente nos diversos serviços de RT e fazer uma abordagem geral para o panorama nacional. Sendo utilizada uma escala de Linkert com 7 pontos desde 1 - discordo fortemente até 7 - concordo fortemente, para cada afirmação. Os quatro tipos de CO de Denison presentes no questionário são o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão (tabela 7).



Tabela 7 Tabela de características da CO de acordo com o modelo Denison Organizational Culture Survey (DOCS)

Ordem	Culturas	Características	Perguntas em Português
1	Envolvimento	Empowerment	As decisões são tomadas de acordo com as informações disponíveis.
2	Envolvimento	Empowerment	As informações são amplamente divulgadas para que todos possam estar em sua posse aquando necessário.
3	Envolvimento	Empowerment	Todos acreditam que podem exercer um impacto positivo.
4	Envolvimento	Empowerment	O planeamento do trabalho é contínuo e todos têm algum nível de envolvimento no processo.
5	Envolvimento	Orientação para a equipa	Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas da organização.
6	Envolvimento	Orientação para a equipa	Os funcionários trabalham como membros de uma equipa.
7	Envolvimento	Orientação para a equipa	O trabalho é realizado em equipa e não com base em hierarquia.
8	Envolvimento	Orientação para a equipa	O trabalho é organizado de forma que cada funcionário possa ver a relação entre a função que desempenha e as metas da organização.
9	Envolvimento	Capacidade de Desenvolvimento	É delegada autoridade aos funcionários para que possam agir com independência.
10	Envolvimento	Capacidade de Desenvolvimento	As capacidades dos funcionários aumentam constantemente.
11	Envolvimento	Capacidade de Desenvolvimento	Faz-se um investimento contínuo nas competências dos funcionários.
12	Envolvimento	Capacidade de Desenvolvimento	As capacidades dos funcionários são vistas como uma fonte importante de vantagem competitiva.
13	Consistência	Valores nucleares	Líderes e chefia "praticam o que pregam".
14	Consistência	Valores nucleares	Há um conjunto claro e uniforme de valores que determinam a forma como se desempenham as funções.
15	Consistência	Valores nucleares	As pessoas que ignoram os valores fundamentais são responsabilizadas.
16	Consistência	Valores nucleares	Há um código de ética que orienta o nosso comportamento e distingue o certo do errado.
17	Consistência	Acordo	Em casos de discórdia, trabalhamos com dedicação para encontrar soluções vantajosas para todos.
18	Consistência	Acordo	Existe uma cultura claramente definida.
19	Consistência	Acordo	É fácil chegar a um consenso, mesmo em questões difíceis.
20	Consistência	Acordo	Há um acordo claro sobre a maneira certa e a maneira errada de fazer as coisas.
21	Consistência	Coordenação e Integração	A nossa maneira de trabalhar é muito uniforme e previsível.
22	Consistência	Coordenação e Integração	Os funcionários de áreas diferentes da organização têm a mesma perspectiva em comum.
23	Consistência	Coordenação e Integração	É fácil coordenar os projectos que envolvem áreas diferentes da organização.
24	Consistência	Coordenação e Integração	Há um bom alinhamento das metas entre os vários níveis dos profissionais
25	Adaptabilidade	Criação de Mudança	A maneira como são feitas as coisas é muito flexível e fácil de mudar.
26	Adaptabilidade	Criação de Mudança	Reagimos bem à concorrência e a outras mudanças no ambiente de trabalho.
27	Adaptabilidade	Criação de Mudança	Novas e melhores formas de trabalhar são adotadas continuamente.
28	Adaptabilidade	Criação de Mudança	As diferentes áreas da organização muitas vezes cooperam para criar mudanças.
29	Adaptabilidade	Foco no cliente	Os comentários e recomendações da administração clientes muitas vezes resultam em mudanças.
30	Adaptabilidade	Foco no cliente	As nossas decisões são influenciadas directamente pelo ponto de vista da administração.
31	Adaptabilidade	Foco no cliente	Todos os membros têm uma compreensão profunda do que a administração quer e precisa.
32	Adaptabilidade	Foco no cliente	Incentivamos o contacto directo entre os funcionários e a administração.
33	Adaptabilidade	Aprendizagem Organizacional	Para nós, os erros são uma oportunidade para aprender e melhorar.
34	Adaptabilidade	Aprendizagem Organizacional	Inovar e correr riscos são incentivados e recompensados.
35	Adaptabilidade	Aprendizagem Organizacional	A aprendizagem é um objectivo importante no trabalho diário.
36	Adaptabilidade	Aprendizagem Organizacional	Certificamo-nos de que todos são informados sobre aquilo que está a acontecer.
37	Missão	Direção Estratégica e Intenção	Há uma meta e uma direcção de longo prazo.
38	Missão	Direção Estratégica e Intenção	A nossa estratégia leva outras organizações a mudar a forma como competem no sector.
39	Missão	Direção Estratégica e Intenção	Há uma missão clara que dá significado e direcção ao nosso trabalho.
40	Missão	Direção Estratégica e Intenção	Há uma estratégia clara para o futuro.
41	Missão	Metas e objetivos	Há um acordo generalizado sobre as nossas metas.
42	Missão	Metas e objetivos	Os quadros administrativos definem metas ambiciosas, mas realistas.
43	Missão	Metas e objetivos	Os quadros administrativos expõem claramente os objectivos que estamos a tentar alcançar.
44	Missão	Metas e objetivos	Avaliamos o nosso avanço continuamente em relação às metas definidas.
45	Missão	Visão	Temos uma visão comum de como será a organização no futuro.
46	Missão	Visão	Os quadros administrativos têm uma perspectiva de longo prazo.
47	Missão	Visão	A visão administrativa gera entusiasmo e motivação para os funcionários.
48	Missão	Visão	Conseguimos alcançar as nossas necessidades de curto prazo sem comprometer a visão de longo prazo.

(Fonte: elaboração própria a partir do modelo Denison Organizational Culture Survey)

A terceira parte do questionário é relativa à Motivação e pretende-se utilizar a versão de Bicho (2015) já adaptada de Lambrou et al. (2010) e pretende medir quatro fatores motivacionais distintos: **remuneração, realização, equipa e atributos de trabalho**. Estes fatores vão permitir perceber se os Rtt se encontram motivados e quais os mais significativos para os mesmos. Onde foi utilizada uma escala de Linkert relativa ao grau de importância dos fatores motivacionais que varia de 1 - Nada até 5 – Determinante (tabela 8).

Tabela 8 Tabela de características da Motivação de acordo com o modelo Lambrou et al (2010).

Ordem	Características	Perguntas em Português
49	Remuneração	Bom salário e outros benefícios financeiros
50	Remuneração	Boas condições de trabalho
51	Remuneração	Perspetivas de uma boa reforma e outros benefícios
52	Remuneração	Boa gestão de turnos, folgas e faltas
53	Realização	Sensação de utilidade do trabalho
54	Realização	Reconhecimento social pelo trabalho realizado
57	Realização	Orgulho no trabalho realizado
55	Equipa	Boas relações com os colegas de trabalho
56	Equipa	Oportunidade para fazer amigos e ser um membro importante da equipa
58	Equipa	Reconhecimento pelos colegas do trabalho realizado
59	Equipa	Apoio e orientação da chefia direta
62	Equipa	Avaliação de desempenho justa
60	Atributos de Trabalho	O poder ser adequado à posição ocupada
61	Atributos de Trabalho	Oportunidade de realizar com sucesso os objetivos propostos
63	Atributos de Trabalho	Oportunidade para ser criativo no trabalho
64	Atributos de Trabalho	Planeamento claro de objetivos e tarefas
65	Atributos de Trabalho	Participação nas decisões sobre as mudanças que afetam o trabalho e/ou equipa
66	Atributos de Trabalho	Oportunidade de rentabilizar competências
67	Atributos de Trabalho	Envolvimento do pessoal nas decisões importantes

(Fonte: elaboração própria a partir de Bicho, 2015, p. 28)

E, por último, pretende-se proceder ao tratamento estatístico dos dados, através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) – versão 24.

De salientar que foi realizado um pré-teste ao questionário para fazer a sua validação em termos de eficácia e pertinência, despistar a possível ocorrência de dúvidas ou não compreensão das questões, bem como o tempo necessário para preenchimento do mesmo. Sendo que nesta validação não foram detetadas falhas procedeu-se à distribuição do questionário.

O pré-teste foi efetuado junto de 4 Rtt, de modo a verificar alguma lacuna ou dúvida apesar do questionário já ter sido validado anteriormente em outros estudos. Foram então

verificadas a linguagem utilizada, se estava sem equívocos e se era de fácil compreensão e também se o tempo de preenchimento dos mesmos não era demasiado longo. Apesar do tempo de preenchimento ser um pouco longo não foram detetadas outras lacunas tendo-se procedido à sua continuação sem alterações.

Realizou-se a análise descritiva dos dados, de modo, a obter-se uma imagem geral das variáveis da amostra em estudo resumida de um modo numérico e estruturado (Fortin, 2009). A caracterização da amostra encontra-se em gráficos na parte inicial da análise de resultados.

Seguiu-se uma análise bivariada das variáveis em estudo, CO e motivação, em que se vai estabelecer uma relação entre elas através de testes como o coeficiente de correlação de Spearman ou o teste de Mann-Whitney.

E, por fim, uma análise multivariada das variáveis em estudo mas fazendo uma análise simultânea múltipla, neste caso, utilizou o modelo de regressão linear múltipla através do qual foi possível construir uma equação em relação às variáveis.

Existem alguns testes e correlações necessários para se proceder à análise dos dados.

Os testes Kolmogorov-Smirnov (K-S) e de Shapiro-Wilk (S-W) vão possibilitar aceitar ou rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) fornecendo o valor prova (valor-p, p-value ou significância) como medida do grau de concordância entre os dados e a hipótese de normalidade da distribuição. Quanto menor for o valor-p, menor é a consistência entre os dados e a hipótese nula (Marôco, 2018).

O coeficiente de correlação de Spearman mede a correlação entre as posições e não entre os valores que as variáveis assumem. O valor do coeficiente de Spearman baseia-se na posição que corresponde aos valores depois de se efetuar uma ordenação prévia dos dados. Este varia entre 1 e -1, sendo que, no caso das variáveis terem classificações semelhantes a correlação tende a ser elevada (perto de 1, ou 1 se forem idênticas), já no caso de não terem semelhanças é baixa (perto de -1, ou mesmo, -1 se forem opostas). Quando falamos do coeficiente de correlação de Spearman relativamente à relação entre a variável dependente e independente, este é positivo quando ao aumentar a variável independente a variável dependente também aumenta, sendo negativo quando ao aumentar a variável independente a variável dependente diminui (Marôco, 2018).

O Teste t-Student utiliza-se em amostras independentes para comparar o valor médio de uma mesma variável (quantitativa) em dois grupos independentes, é um teste paramétrico e é utilizado em amostra iguais ou superiores a 30 (Marôco, 2018).

O teste de Mann-Whitney é um teste não paramétrico para duas amostras independentes, pode ser utilizado em amostras pequenas, sem normalidade e ordinais ou não (Marôco, 2018).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste ponto vai proceder-se à análise e tratamento dos dados obtidos através do inquérito distribuído à população alvo.

Inicialmente apresenta-se a análise demográfica da amostra obtida, sendo depois feita a análise da CO e da motivação dos Rtts, por último, a relação da influência da CO na motivação dos Rtts.

### 4.1 Resultados sociodemográficos

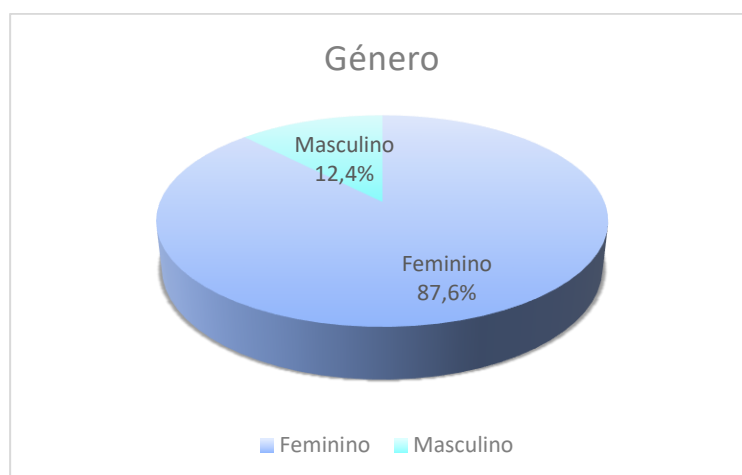
Este estudo focou-se sobre todos os Rtts a trabalhar em Portugal, ou seja, incidiu sobre 390 Rtts, 380 a nível clínico entre setor público e setor privado, e 10 na área comercial (ART, 2020). O questionário foi distribuído através de e-mail e também através das redes sociais, tendo sido esta distribuição feita através da ART e também da página de Rtts Portugueses.

O questionário foi elaborado no software Google Forms, sendo distribuído através do link: <https://forms.gle/AtN4ySagtjc4wNFf8>.

Foi inicialmente feito um pré-teste a cinco Rtts, os quais foram distribuídos via e-mail. A distribuição do questionário efetuou-se entre 9 de Março e 5 de Abril de 2020.

Obteve-se uma amostra de 137 Rtts, ou seja, uma taxa de resposta de 35,13%. Desta amostra 87,6% dos Rtts são do sexo feminino e 12,4% são do sexo masculino, gráfico 1.

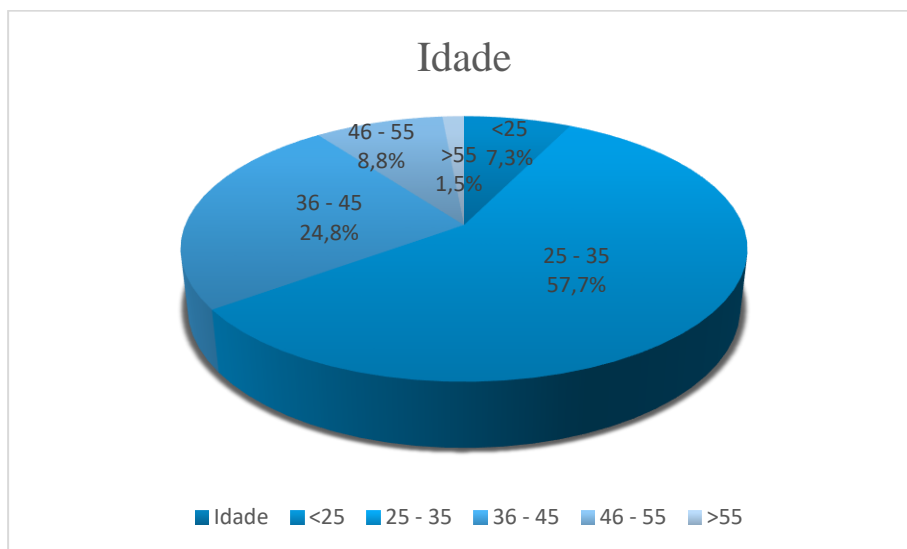
Gráfico 1. Género



(Fonte: elaboração própria)

Relativamente ao vínculo contratual a maioria apresenta regime de contrato sem termo 92,7%, e apenas 7,3% da amostra se encontra em contrato com termo, não existindo estagiários na amostra.

Gráfico 2. Escalões de Idade



(Fonte: elaboração própria)

Como se pode verificar no gráfico 2 a maioria da amostra encontra-se entre os 25 e os 35 anos, 57,7%, sendo seguido pelo grupo entre os 36 e os 45 anos com 24,8%.

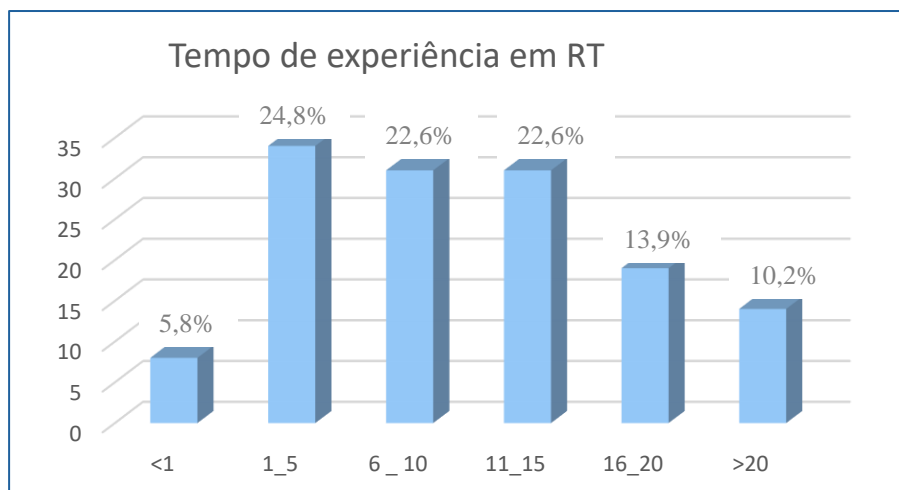
De salientar que acima dos 55 anos só se obteve 1,5% da amostra com apenas 2 resposta, sendo que ambas são do sexo feminino, se encontram no setor público e não assumem cargo de gestão.

Entre os 46 e os 55 anos obteve-se 8,8% das respostas e inferior a 25 anos foram 7,3%.

A grande maioria da amostra está entre os 25 e os 35 anos. Acima dos 46 anos obteve uma taxa de resposta pequena, isto pode por dois motivos, um deles é o facto do questionário ter sido disponibilizado através das redes sociais e via e-mail e ser em formato eletrónico e nem todos estarem tão despertos para estes formatos e métodos ou porque a população na área da RT é bastante jovem.

Relativamente ao Tempo de Experiência em RT (gráfico 3) 70% da amostra tem entre 1 e 15 anos de experiência em RT, sendo o grupo entre 1 e 5 anos o que se encontra com maior percentagem 24,8%, seguido pelo grupo dos 11 aos 15 anos, 22,6%. Com menos de 1 ano de experiência temos 5,8% dos respondentes, com mais de 20anos de experiência 10,2% e 13,9% entre 16 a 20 anos de experiência a trabalhar em RT.

Gráfico 3. Tempo de experiência em RT



(Fonte: elaboração própria)

O tempo de experiência ser mais acentuado entre 1 e 5 anos pode ser devido à população na área da RT ser bastante jovem, de ser um setor com pouco reconhecimento e como tal os ordenados não são altos, também porque o privado paga menos que o setor público (atualmente ao contrário do que acontecia à cerca de 7/8 anos) e não existindo muita disponibilidade de vagas no público as pessoas acabam por sair da área. Também a existência de bolsas de recrutamento com cerca de 2 anos para os hospitais públicos podem não ajudar, pois, as pessoas estão nas bolsas vão fazer muitas vezes baixas de colegas e depois saem e entra outra pessoa que está na bolsa, existindo uma rotatividade e ficando com pouco tempo de experiência.

Da amostra 53,3% dos Rttts exercem funções no setor público, sendo que 46,7% se encontra a trabalhar no setor privado.

De salientar também que da amostra a grande maioria tem formação base em RT 98,5%, sendo que apenas 1,5% tem formação em IMRT (Imagem Médica e RT).

Da amostra recolhida apenas 13,9% assumem cargo de gestão, sendo que 86,1% não assumem qualquer cargo de gestão, gráfico 4.

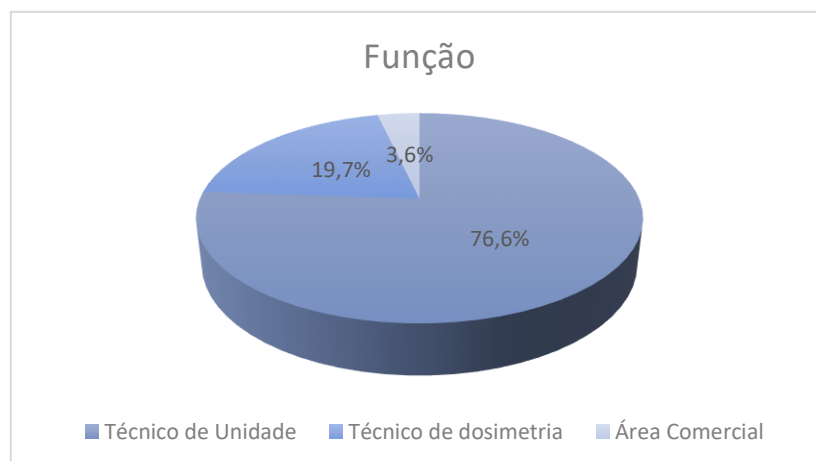
Gráfico 4. Cargo de Gestão



(Fonte: elaboração própria)

Relativamente às funções que desempenham, 76,6% da amostra é técnico de unidade, desempenhando funções diretamente com os doentes, 19,7% desenvolvem funções de técnico de dosimetria, fazendo o planeamento dos doentes e 3,6% encontram-se na área comercial, gráfico 5.

Gráfico 5. Função

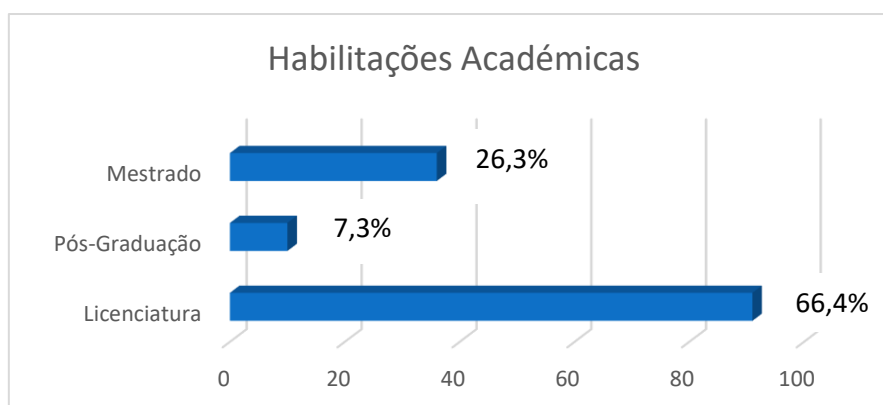


(Fonte: elaboração própria)

Por fim, da amostra obtida a maioria, 66,4%, são licenciados, 26,3% têm mestrado e 7,3% já realizaram pós-graduação, gráfico 6.



Gráfico 6. Habilitações Académicas



(Fonte: elaboração própria)

## 4.2 Análise Descritiva Da Cultura Organizacional e Motivação

Na tabela 9 estão representadas as variáveis da CO, neste caso relativamente aos Rtt (ver anexo III, tabela 1), e referem-se às quatro culturas: o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão. Os valores presentes são relativos à média e ao desvio-padrão. Assim, o valor médio para todas as respostas dos fatores relativos à CO é 3,77 numa escala de 1 a 7 (1 - Discordo fortemente 7 - Concordo fortemente), estando pouco acima do valor médio da escala, ou seja, não existe uma cultura muito acentuada na perceção dos Rtt, existindo valores relativamente próximos entre as suas médias. O fator envolvimento com 4,09 é o que apresenta um valor médio mais alto, seguido pelo fator consistência com 3,93, que se encontra próximo em termos médios do valor do fator adaptabilidade com 3,80 e, por fim, o fator missão com 3,27.

Dado que a escala utilizada foi de 1 a 7, o fator missão encontra-se abaixo do ponto intermédio da mesma, deste modo, pode afirmar-se que a missão é o que menos caracteriza a CO dos Rtt. Sendo o fator envolvimento o mais determinante na CO dos mesmos.

Tabela 9. Variáveis Principais da Cultura Organizacional dos Radioterapeutas

Cultura Organizacional dos Radioterapeutas (1 - Discordo fortemente 7 - Concordo fortemente)		
Variável	Média	Desvio padrão
Envolvimento	4,09	0,099
Consistência	3,93	0,094
Adaptabilidade	3,80	0,088
Missão	3,27	0,105
Valores Médios totais	3,77	0,0965

(Fonte: elaboração própria)

Na tabela que se segue estão representadas as sub-variáveis da CO, neste caso relativamente aos RttS (ver anexo III, tabela 2). Cada cultura divide-se em 3 sub-variáveis, o envolvimento é formado pelo empowerment, pela orientação para a equipa e pela capacidade de desenvolvimento, da consistência fazem parte os valores nucleares, o acordo e a coordenação e integração, a criação de mudança, o foco no cliente e a aprendizagem organizacional formam a adaptabilidade e, por fim, a missão é constituída pela direção estratégica e intenção, pelas metas e objetivos e pela visão. Os valores presentes são relativos à média e ao desvio-padrão, tabela 10.

No grupo da cultura envolvimento, todas as sub-variáveis se encontra acima do valor médio de escala utilizada, escala de 1 a 7 (1 - Discordo fortemente 7 - Concordo fortemente), sendo o valor da capacidade e desenvolvimento que apresenta o valor médio mais baixo com 3,74 e o empowerment o valor mais elevado com 4,30, temos ainda a sub-variável orientação para a equipa com uma média de 4,22. O empowerment destaca-se porque acaba por ser uma vantagem em termos de autonomia e destaque dentro dos serviços onde se trabalho, sendo que por vezes também leva a que exista uma melhor remuneração e consequentemente a uma maior motivação

Tabela 10. Sub-variáveis da CO dos RttS

Cultura Organizacional dos Radioterapeutas (1 - Discordo fortemente 7 - Concordo fortemente)			
Variáveis	Sub-Variáveis	Média	Desvio padrão
Envolvimento	Empowerment	4,30	0,103
	Orientação para a equipa	4,22	0,113
	Capacidade de Desenvolvimento	3,74	0,109
Consistência	Valores nucleares	3,93	0,101
	Acordo	4,06	0,102
	Coordenação e Integração	3,79	0,100
Adaptabilidade	Criação de Mudança	3,61	0,108
	Foco no cliente	3,49	0,093
	Aprendizagem Organizacional	4,31	0,104
Missão	Direção Estratégica e Intenção	3,64	0,114
	Metas e objetivos	3,09	0,113
	Visão	3,08	0,111

(Fonte: elaboração própria)

Relativamente à variável consistência, também se encontram todas as sub-variáveis acima do valor médio de escala utilizada, sendo o valor médio da sub-variável acordo o mais elevado com 4,06, seguida dos valores nucleares com 3,93 e, por fim, a coordenação

e integração com 3,79. O acordo destaca-se pois apesar de existir alguma individualidade quando é necessário tomar decisões e chegar a um consenso isso acontece e são tomadas as decisões mais certas e vantajosas em termos de equipa.

Na variável adaptabilidade a sub-variável foco no cliente encontra-se ligeiramente abaixo do ponto médio da escala utilizada com um valor de 3,49, já as duas restantes sub-variáveis se encontram acima do ponto médio da escala. A sub-variável aprendizagem organizacional com o valor mais elevado deste grupo e do geral com 4,31 e a criação de mudança com um valor médio de 3,61. O setor da RT está em constante desenvolvimento e com novas técnicas que é muitas necessário introduzir nos serviços, portanto a aprendizagem organizacional é essencial e o estar constantemente informado sobre a evolução que está a ocorrer no setor.

A variável missão tal como já referido anteriormente é a que menos influencia a CO percebida pelos Rttts, assim, só uma das suas sub-variáveis se encontram acima do valor médio da escala utilizada, a direção estratégica e intenção com uma média de 3,64. As sub-variáveis metas e objetivos e visão estão então abaixo do ponto médio da escala, com 3,09 e 3,08, respetivamente. Os Rttts não se identificam muito com a cultura de missão isto porque as entidades não são muitas vezes claras quanto à mesma, não existindo um caminho e objetivos claros e não conseguindo passar a sua visão para os mesmo, de salientar que em serviços privados os Rttts trabalham por vezes para empresas que depois trabalham para outras empresas e posteriormente estas trabalham para hospitais públicos, isto dificulta muita o esclarecimento da visão, dos objetivos e consequentemente da missão.

A visão é a sub-variável menos considerada pelos Rttts na sua CO, sendo a aprendizagem organizacional a que mais se destaca.

Na tabela 11 estão representados os fatores da Motivação, neste caso relativamente aos Rttts (ver anexo III, tabela 3) e referem-se a quatro variáveis, a remuneração, a realização, a equipa e os atributos de trabalho. Os valores presentes são relativos à média e ao desvio-padrão.

Tabela 11. Motivação dos Rttts

Motivação dos Radioterapeutas (1 - Nada até 5 - Determinante)		
Variável	Média	Desvio padrão
Remuneração	4,27	0,078
Realização	4,57	0,045
Equipa	4,28	0,055
Atributos de Trabalho	4,15	0,066
Valores Médios totais	4,32	0,061

(Fonte: elaboração própria)

O valor médio para todas as respostas dos fatores relativos à motivação é 4,32 numa escala de 1 a 5 (sendo 1-Nada e 5-Determinante). Sendo que todos os fatores apresentam uma média semelhante, é o fator realização com 4,57 que tem um valor médio mais alto, seguido pelo fator equipa com 4,28, que é muito semelhante ao fator remuneração com 4,27 e, por fim, o fator atributos de trabalho com 4,15.

Todos os fatores se encontram acima do ponto intermédio da escala aplicada. Sendo que os atributos de trabalho são o menos determinante para a motivação do doente e a realização o mais determinante para os mesmos.

O fator realização destaca-se pela sua média ser superior e também porque tem um baixo desvio-padrão, isto significa que os doentes estão muito coerentes e não existem dispersão, isto pode estar muito relacionado com o reconhecimento que têm por parte dos doentes, o que faz com que sintam um orgulho no trabalho que prestam no dia-a-dia e também porque cada doente que tem melhorias e até uma “cura” é um motivo para que exista um sentimento único de utilidade e de ser imprescindível o trabalho praticado.

### 4.3 Análise Bivariada

Nesta fase serão apresentados os dados da análise multivariada relativos à CO e à motivação. Vamos então para isso utilizar os resultados das respostas às questões do instrumento de medida.

Como já referido as quatro variáveis da CO estudadas são o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão, sendo que cada uma delas é constituída por 3 sub-variáveis. Já na Motivação as quatro variáveis estudadas são a remuneração, a realização, a equipa e os atributos de trabalho.

Procedeu-se através do SPSS versão 24.0 aos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e de Shapiro-Wilk (S-W), estando os resultados na tabela seguinte.

Tabela 12. Teste de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk

<b>Testes de Normalidade</b>			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	gl	Sig.
Envolvimento	0,071	137	0,085
Consistência	0,067	137	0,200
Adaptabilidade	0,062	137	0,200
Missão	0,058	137	0,200
Motivação	0,154	137	0,000

(Fonte: elaboração própria)

Verifica-se, na tabela 12, que a motivação apresenta um p-value = 0,000, logo, inferior a 0,05 e como tal pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita  $H_0$ , ou seja, a motivação não segue uma distribuição normal.

Para verificar a influência dos fatores da CO na motivação utilizamos a correlação de Spearman, pois, a motivação não segue uma distribuição normal.

Tabela 13. Correlação de Spearman dos fatores da CO relativamente à motivação.

			Envolvimento	Consistência	Adaptabilidade	Missão
Spearman	Motivação	Coefficiente de Correlação	,229**	,179*	,222**	0,122
		Valor p (2 extremidades)	0,007	0,036	0,009	0,155

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

(Fonte: elaboração própria)

Podemos então verificar através da tabela 13 (ver anexo III, tabela 5) que quanto maior for o envolvimento e adaptabilidade maior será a motivação. O mesmo acontece no caso da consistência, mas com uma correlação mais fraca. A correlação de spearman para o envolvimento, adaptabilidade e consistência (p-value = 0,007, p-value = 0,009 e p-value = 0,036, respetivamente) são inferiores a 0,05, então pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita a hipótese nula ( $H_0$ ), ou seja, estes tipos de CO para a motivação apresentam correlação significativa. Podemos então verificar que quanto mais os Rtts estão envolvidos na organização e sentem um compromisso com o seu trabalho, sentindo o mesmo como importante, e que têm capacidade de se adaptar às mudanças que o exterior vai proporcionar mais motivados vão estar. Isto feito com coordenação e integração, chegando sempre a um consenso, e por isso, com alguma estabilidade, ou seja, com consistência. A missão com um p-value = 0,155, ou seja, superior a 0,05, pode concluir-se com 95% de confiança que não se rejeita a hipótese nula ( $H_0$ ), ou seja, este tipo de CO para a motivação não apresenta correlação significativa. Os Rtts não sentem que existe uma direção clara a ser seguida, a visão traçada pelas organizações com objetivos e metas não sendo exposta de forma clara vai contribuir para que os Rtts não se sintam motivados.

Na tabela 14 podemos verificar que não existem diferenças significativas entre géneros relativamente aos fatores da motivação e à motivação, de acordo com os valores

da média, no entanto, em termos de desvio-padrão podemos verificar que o mesmo é sempre maior para o sexo feminino existindo mesmo, por exemplo, no caso da remuneração uma grande diferença relativamente ao sexo masculino. O sexo feminino acaba por ter algumas desvantagens nesta área, pois, em caso de gravidez e aleitamento a terapeuta no caso de trabalhar na unidade de tratamento, simulador ou TC deixa de poder exercer as suas funções, tendo de ser colocada em funções onde não esteja exposta à radiação, o que causa um afastamento do seu serviço normal durante bastante tempo, isto pode fazer com que não sejam colocadas em sítios de maior poder, pode ter uma menor remuneração e também ter menos oportunidades. De um modo geral ambos os géneros encontram-se em média bastante motivados, o feminino com uma média de 4,2693 e o masculino com 4,3375. Sendo que em todos os fatores da motivação, tendo em conta que a escala de Likert utilizada variou entre 1 e 5, as médias evidenciam uma clara motivação dos vários fatores para ambos os géneros, destacando-se ligeiramente o fator realização em ambos, com 4,5861 no feminino e 4,4510 no masculino.

Tabela 14. Fatores da motivação e motivação geral relativamente ao género.

Género		Média	Desvio Padrão	Valor p
Remuneração	Feminino	4,28	0,960	0,178
	Masculino	4,44	0,455	
Realização	Feminino	4,59	0,531	0,326
	Masculino	4,45	0,513	
Equipa	Feminino	4,27	0,668	0,631
	Masculino	4,35	0,517	
Atributos_Trabalho	Feminino	4,14	0,790	0,711
	Masculino	4,22	0,641	
Motivação	Feminino	4,27	0,672	0,686
	Masculino	4,34	0,429	

(Fonte: elaboração própria)

Após se ter verificado a normalidade das variáveis, utilizou-se o teste T (ver anexo III, tabela 7), para se verificar que não existem diferenças significativas entre os géneros e os fatores da motivação, pois, todos os p-value são superiores a 0,05, logo, podemos afirmar com 95% de confiança que não se rejeita a hipótese nula (H0).

De seguida na tabela 15 (ver anexo III, tabela 8) temos o resultado do teste de Spearman da idade relativamente aos fatores da motivação e motivação geral. Utilizou-se este teste porque a idade é uma variável ordinal. De acordo com a tabela 15 podemos então verificar que todos os fatores apresentam um p-value superior a 0,05, então pode

concluir-se com 95% de confiança que não se rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, que os fatores realização (p-value = 0,080), equipa (p-value = 0,330), atributos de trabalho (p-value = 0,563) e própria motivação (p-value = 0,081) não apresentam uma correlação significativa com a idade.

No entanto, a remuneração apresenta um p-value = 0,001, logo, inferior a 0,05 e um coeficiente de correlação de -0,289, logo, existe uma correlação negativa e significativa da remuneração com a idade, assim, quando a idade aumenta diminui o fator remuneração em termos de motivação.

Tabela 15. Teste de Spearman da idade relativamente aos fatores da motivação e motivação geral.

		Remuneração	Realização	Equipa	Atributos_Trabalho	Motivação
Spearman Idade	Coefficiente de Correlação	-,289**	-0,150	-0,084	-0,050	-0,150
	Valor p (2 extremidades)	0,001	0,080	0,330	0,563	0,081

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

(Fonte: elaboração própria)

Isto pode ser explicado pelo facto de não existir uma tabela de remuneração ao longo do tempo e, por isso, não existe uma evolução natural na remuneração ao longo dos anos e dado o desgaste provocado física e psicologicamente pela profissão, o facto de não existir um reconhecimento em termos de remuneração pode efetivamente ser um fator que se torne desmotivante.

Na tabela 16 (ver anexo III, tabela 9) temos o resultado do teste de Spearman das habilitações académicas relativamente aos fatores da motivação e motivação geral, sendo que é uma variável ordinal e, por isso, ter-se utilizado este teste.

Tabela 16. Teste de Spearman das habilitações académicas relativamente aos fatores da motivação e motivação geral

		Remuneração	Realização	Equipa	Atributos_Trabalho	Motivação
Spearman Habilitações Académicas	Coefficiente de Correlação	-,168*	0,002	-0,059	0,022	-0,041
	Valor p (2 extremidades)	0,050	0,986	0,490	0,802	0,633

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

(Fonte: elaboração própria)

De acordo com a tabela 16 podemos então verificar que todos os fatores apresentam um p-value superior a 0,05, então pode concluir-se com 95% de confiança que não se

rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, que os fatores realização (p-value = 0,986), equipa (p-value = 0,490), atributos de trabalho (p-value = 0,802) e própria motivação (p-value = 0,633) não apresentam uma correlação significativa com as habilitações académicas. No entanto, a remuneração apresenta um p-value = 0,05 e um coeficiente de correlação de -0,168, logo, existe uma correlação negativa e significativa, da remuneração com as habilitações académicas, assim, quando esta aumenta diminui o fator remuneração em termos de motivação. Tal como já foi referido anteriormente também este facto pode ser explicado por não existir uma tabela de remuneração ao longo do tempo e também não existir alterações na mesma tabela em caso de serem aumentadas as habilitações académicas, por isso, não existe uma evolução natural e uma motivação no fator remuneração em relação as habilitações académicas, podendo tornar-se desmotivante e fazer com que os Rttts não invistam na sua formação. De forma descritiva salientar ainda, tal como mostra a tabela 17 (ver anexo III, tabela 10) que não existem grandes diferenças em termos médios entre quem desempenha ou não cargos de gestão e a motivação e os vários fatores que contribuem para a mesma. Sendo sempre ligeiramente superior para quem assume cargos de gestão.

Tabela 17. Tabela de quem assume ou não cargo de gestão em relação aos fatores da motivação e motivação geral.

	Assume Cargo de Gestão		Estatística
Remuneração	Não	Média	4,26
		Desvio Padrão	0,913
	Sim	Média	4,34
		Desvio Padrão	0,940
Realização	Não	Média	4,55
		Desvio Padrão	0,527
	Sim	Média	4,67
		Desvio Padrão	0,544
Equipa	Não	Média	4,26
		Desvio Padrão	0,662
	Sim	Média	4,40
		Desvio Padrão	0,573
Atributos_Trabalho	Não	Média	4,12
		Desvio Padrão	0,778
	Sim	Média	4,36
		Desvio Padrão	0,713
Motivação	Não	Média	4,26
		Desvio Padrão	0,648
	Sim	Média	4,42
		Desvio Padrão	0,635

(Fonte: elaboração própria)



Podemos então verificar que em termos de remuneração a média para quem assume cargo de gestão é de 4,34 sendo de 4,26 para quem não assume cargo de gestão, logo, uma diferença muito pequena.

Já relativamente à realização a média para quem assume cargo de gestão é de 4,67 e de 4,55 para quem não assume cargo de gestão.

Em termos de equipa a média para quem assume cargo de gestão é de 4,40 e de 4,26 para quem não assume cargo de gestão.

Os atributos de trabalho assumem uma média de 4,36 para os quem tem um cargo de gestão e de 4,12 para os que não têm.

E, por fim, a motivação de um modo geral assume uma média de 4,42 para quem assume cargo de gestão e de 4,26 para quem não assume cargo de gestão.

Não existem diferenças significativas em termos médios e de desvio-padrão para quem assumem ou não cargo de gestão relativamente aos fatores da motivação e à própria motivação.

Dado que a variável cargo de gestão não assumia uma distribuição normal utilizou-se o teste de Mann-Whitney para verificar a existência ou não de diferenças significativas entre os que assumem ou não cargos de gestão, estando os resultados na tabela 18 (ver anexo III, tabela 11).

Tabela 18. Teste de Mann-Whitney do cargo de gestão relativamente à Motivação e os seus fatores.

	Remuneração	Realização	Equipa	Atributos Trabalho	Motivação
U de Mann-Whitney	981,500	957,500	991,500	884,000	910,000
Valor p (bilateral)	0,377	0,282	0,416	0,138	0,188

(Fonte: elaboração própria)

Através do teste de Mann-Whitney podemos verificar que os fatores remuneração, realização, equipa, atributos de trabalho e motivação em geral apresentam um p-value > 0,05, sendo p-value = 0,377, p-value = 0,282, p-value = 0,416, p-value = 0,138 e p-value = 0,188, respetivamente, então pode concluir-se com 95% de confiança que não se rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, não existem diferenças significativas entre os que assumem ou não cargos de gestão.

A não existência de diferenças significativas entre quem assume ou não cargo de gestão relativamente à motivação e aos seus fatores pode estar relacionado com o facto de quem assume cargo de gestão ter uma maior responsabilidade e maior fluxo de trabalho, o que vai criar mais ansiedade e stress, não sendo por vezes a recompensa ou remuneração equivalente ao mesmo e daí o não existir uma maior motivação nestes casos.

De seguida na tabela 19 (ver anexo III, tabela 12) temos o resultado da Correlação de Spearman do tempo de experiência relativamente aos fatores da motivação e motivação geral, utilizou-se este teste porque é uma variável ordinal.

Tabela 19. Teste de Spearman do tempo de experiência relativamente à Motivação e os seus fatores.

			Remuneração	Realização	Equipa	Atributos_Trabalho	Motivação
Spearman	Tempo de experiência em RT	Coefficiente de Correlação	-,332**	-0,116	-0,112	-0,098	-,189*
		Valor p (2 extremidades)	0,000	0,176	0,194	0,255	0,027

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

(Fonte: elaboração própria)

De acordo com a tabela 19 podemos então verificar que os fatores realização (p-value = 0,176), equipa (p-value = 0,194) e atributos de trabalho (p-value = 0,255) apresentam um p-value superior a 0,05 podendo-se concluir com 95% de confiança que não se rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, que não existe uma correlação significativa entre o tempo de experiência em RT e os fatores realização, equipa e atributos de trabalho.

Porém, a remuneração apresenta um p-value = 0,000 e a motivação um p-value = 0,027, logo, inferiores a 0,05 e um coeficiente de correlação de -0,332 e -0,189, respetivamente, logo, existe uma correlação negativa e significativa da remuneração e motivação com o tempo de experiência, assim, quando este aumenta diminui o fator remuneração e a motivação de modo geral.

Mais uma vez verifica-se que ao não existir uma tabela de remuneração ao longo do tempo e a experiência adquirida não ser tida em conta no valor da mesma se vai tornando desmotivante e faz com que os Rttts diminuam a sua motivação ao longo do tempo.

Para verificar a relação entre setor público e privado com os fatores da motivação e a própria motivação utilizou-se o teste T, pois, em ambos os grupos a dimensão amostral é superior a 30.

Tabela 20. Teste T dos setores público e privado relativamente à Motivação e os seus fatores.

Situação Profissional		Média	Desvio Padrão	Valor P
Remuneração	Setor Público	4,12	0,959	0,033
	Setor Privado	4,45	0,830	
Realização	Setor Público	4,50	0,580	0,108
	Setor Privado	4,65	0,456	
Equipa	Setor Público	4,15	0,702	0,010
	Setor Privado	4,43	0,553	
Atributos_Trabalho	Setor Público	4,02	0,826	0,027
	Setor Privado	4,31	0,624	
Motivação	Setor Público	4,15	0,707	0,013
	Setor Privado	4,42	0,538	

(Fonte: elaboração própria)

Como podemos verificar na tabela 20 (ver anexo III, tabela 13) podemos verificar que o fator realização com um p-value = 0,108 é o único que apresenta um p-value > 0,05 podendo-se concluir com 95% de confiança que não se rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, que não existe uma diferença significativa entre os setores público e privado e o fator realização.

Já os restantes fatores, remuneração (p-value = 0,033), equipa (p-value = 0,010), atributos de trabalho (p-value = 0,027) e a motivação (p-value = 0,013) com um p-value < 0,05 evidenciam uma diferença significativa entre os setores público e privado. A remuneração no setor privado era melhor no setor privado a cerca de 7 ou 8 anos atrás, e dentro do setor privado poderia haver mobilidade de local de trabalho e os Rtts poderiam fazer mais formações e tinham horários flexíveis, o que pode explicar as diferenças para o setor privado. Mas é algo que atualmente para os Rtts mais novos já não se verifica.

Através do teste Mann-Whitney (ver anexo III, tabela 13) para os tipos de cultura constatamos que o envolvimento (p=0,157), consistência (p=0,868) e adaptabilidade (p=0,624) não apresentam diferenças significativas entre géneros.

Já a missão através do teste T verificamos que o seu p-value =0,911.

Assim, os 4 tipos de culturas têm p-values > 0,05 pode-se apurar com 95% de confiança que não se rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, que não existem diferenças significativa entre os géneros e os diferentes tipos de CO.

Nesta fase final verificou-se ainda a média e o desvio padrão dos traços principais formados pelos tipos de CO do modelo de Denison, tabela 21.

Tabela 21. Média e Desvio padrão dos quatro traços principais formados pelos quatro tipos de cultura do modelo de Denison.

	Flexibilidade	Foco Externo	Foco Interno	Estabilidade
Média	3,94	3,54	4,01	3,60
Desvio Padrão	1,034	1,074	1,083	1,095

(Fonte: elaboração própria)

Podemos então verificar que o foco interno é o mais percecionado pelos Rttts com uma média de 4,01, sendo seguido pela flexibilidade 3,94, foco externo com 3,4 e no final a estabilidade com 3,60. Estes resultados já eram esperados pois o envolvimento e a consistência já eram os que tinham uma média mais elevado e são eles que forma o foco interno, já a estabilidade sendo formada pela missão e consistência acaba por ser o traço menos perceciona e relevante para os Rttts.

Para verificar a influência destes quatro traços da CO de Denison na motivação utilizamos a correlação de Spearman, pois, a motivação não segue uma distribuição normal.

Tabela 22. Teste de Spearman dos quatro traços principais formados pelos quatro tipos de cultura do modelo de Denison relativamente à Motivação.

	Flexibilidade	Foco Externo	Foco Interno	Estabilidade
Spearman's Motivação Correlation Coefficient	,238**	,181*	,215*	0,162
Valor p	0,005	0,034	0,012	0,058

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

(Fonte: elaboração própria)

De acordo com a tabela 22 podemos então averiguar que a flexibilidade (p-value = 0,005), foco interno (p-value = 0,012) e foco externo (p-value = 0,034) apresentam um p-value inferior a 0,05 com um coeficiente de correlação de 0,238, 0,215 e 0,181, respetivamente, podendo-se concluir com 95% de confiança que se rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, que existe uma correlação significativa entre estes três traços da CO de Denison e a motivação.

Sendo que a estabilidade com um p-value=0,058 e um coeficiente de correlação de 0,162, ou seja, p-value superior a 0,05 podendo-se concluir com 95% de confiança que

não se rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, que não existe uma correlação significativa entre esta e a motivação dos Rttts.

Os Rttts valorizam o seu envolvimento com o trabalho, e sentem o seu trabalho como importante para a organização, estando a área da RT em constante evolução e as equipas deparam-se com a entrada de novos membros recorrentemente, os Rttts adaptam-se e criam maior capacidade para reagir à mudança, isto vai aumentar a sua motivação, mas também valorizam que isto acontece com consistência, bem coordenado e de forma eficaz.

#### 4.4 Análise Multivariada

Realizou-se o modelo de regressão linear múltipla para os tipos de CO (variáveis independentes), relativamente à motivação (variável dependente), tabela 23 (ver anexo III, tabela 15).

Tabela 23. Modelo de Regressão Linear Múltipla entre as diferentes culturas organizacionais e a motivação.

R	R quadrado	R quadrado ajustado
0,312	0,098	0,070

ANOVA	Soma dos Quadrados	gl	Z	Valor p
Regressão	5,543	4	3,569	0,008
Resíduo	51,254	132		
Total	56,796	136		

	Coeficientes não padronizados		t	Valor p
	B	Erro Erro		
(Constante)	3,558	0,218	16,349	0,000
Envolvimento	0,051	0,092	0,557	0,578
Consistência	-0,088	0,111	-0,795	0,428
Adaptabilidade	0,267	0,113	2,369	0,019
Missão	-0,048	0,077	-0,626	0,532

(Fonte: elaboração própria)

O modelo é globalmente significativo, pois, na ANOVA a significância é inferior a 0,05, sendo o seu valor de 0,008.

A análise ao valor do R<sup>2</sup> Ajustado, indica que 7% da variação da motivação é explicada por este modelo.

O modelo dado em termos gerais é:

$$\text{Motivação} = \beta_0 + \beta_1\text{Envolvimento} + \beta_2\text{Consistência} + \beta_3\text{Adaptabilidade} + \beta_4\text{Missão} + \text{Erro}$$

Sendo neste caso o modelo após substituição dos valores:

$$\text{Motivação} = 3,558 + 0,051\text{Envolvimento} - 0,088\text{Consistência} + 0,267\text{Adaptabilidade} - 0,048\text{Missão}$$

Podemos verificar que a cultura de adaptabilidade é o melhor preditor da motivação, pois, é a única que apresenta um p-value < 0,05, que é de 0,019, então pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita a hipótese nula (H0), ou seja, esta é estatisticamente significativa, a adaptabilidade vai influenciar a motivação dos Rtts.

A adaptabilidade dos Rtts ao meio externo vai influenciar a sua motivação, o facto destes se conseguirem adaptar às mudanças e evoluções que ocorrem no meio exterior adaptando-as à sua organização, bem como o facto de conseguirem constantemente integrar novos membros nas suas equipas aumenta a sua motivação.

#### **4.5 Discussão de Resultados**

A CO e a gestão de recursos humanos estão no enfoque dos gestores de modo a manter os funcionários motivados, sem stress e desgaste emocional. Logo, estes têm de perceber a CO e como esta vai influenciar os trabalhadores de forma a gerar comportamentos mais positivos, motivados e melhores relativamente às condições de trabalho (Belias et al, 2015).

Existe uma baixa representatividade de Rtts com a Licenciatura base em IMRT (Imagem Médica e RT) neste estudo, isto, deve-se ao facto da licenciatura em RT ter sido alvo de junção com mais duas licenciaturas, Radiologia e Medicina Nuclear, e ter sido formada a licenciatura em IMRT, dado que isto aconteceu à 5 anos, ainda existem poucos Rtts com essa formação base a exercer funções.

A CO percebida pelos Rtts apresenta uma média de 3,77 numa escala de 1 a 7 (1 - Discordo fortemente 7 - Concordo fortemente). Não é muito forte, pois, está pouco acima do ponto médio da escala. Das quatro culturas o envolvimento com 4,09 é o que apresenta um valor médio mais alto, seguido pela consistência com 3,93, a adaptabilidade com 3,80 e, por fim, o fator missão com 3,27.

Dado que a escala utilizada foi de 1 a 7, o fator missão encontra-se abaixo do ponto intermédio da mesma, deste modo, pode afirmar-se que a missão é o que menos caracteriza a CO dos Rtts.

Através correlação de Spearman e dado que a motivação não segue uma distribuição normal verificamos que quanto maior for o envolvimento, adaptabilidade e consistência maior será a motivação, estes apresentam uma correlação significativa. A missão não apresenta correlação significativa.

Os Rtts valorizam o seu envolvimento com o trabalho, e sentem o seu trabalho importante para a organização. Estando a área da RT em constante evolução e as equipas deparam-se com a entrada de novos membros recorrentemente, os Rtts adaptam-se e criam maior capacidade para reagir à mudança, isto vai aumentar a sua motivação. De salientar que é valorizado pelos Rtts que isto aconteça com consistência, bem coordenado e de forma eficaz.

Os Rtts não se identificam muito com a cultura de missão isto porque as entidades não são muitas vezes claras quanto à mesma, não existindo um caminho e objetivos claros a serem passados para os membros da organização.

Destacar que o foco interno (envolvimento e consistência) é o mais percecionado na CO dos Rtts apresentando uma média de 4,01, focando-se na capacidade de iniciativa, responsabilização e poder gerir o próprio trabalho, valorização do trabalho cooperativo em torno de objetivos comuns, investimento contínuo no desenvolvimento de competências dos colaboradores e também nos valores comuns, identidade e expectativas conjuntas, na capacidade dos membros da organização chegarem a acordo em aspetos críticos e de conciliação face a divergências e na capacidade de trabalho conjunto para alcançar metas comuns dos diferentes setores da organização. Estes são considerados importantes e valorizados pelos Rtts.

No entanto, podemos verificar que a cultura percecionada pelos Rtts que influencia a sua motivação está mais ligada a uma cultura de flexibilidade (com uma correlação de 0,238), pois, este é resultado dos fatores envolvimento e adaptabilidade. Assim, apresentam capacidade de iniciativa, responsabilização e poder gerir o próprio trabalho, valorização do trabalho cooperativo em torno de objetivos comuns, investimento contínuo no desenvolvimento de competências dos colaboradores e capacidade da organização em reagir e antecipar mudanças ao interpretar a envolvente, grau em que a organização está orientada para a satisfação das necessidades dos seus clientes e capacidade da organização ao perceber a sua envolvente a tornar esta em oportunidades

para encorajar a inovação, obter conhecimento e desenvolver capacidades (Denison, Haaland e Goelzer, 2004). Os Rttts têm responsabilidade no seu trabalho e investem no mesmo em prol de objetivos da organização, tendo em conta as necessidades apresentadas pelos seus clientes mas também toda a sua envolvente, sendo sempre necessário inovar dado a área em que se encontram.

Cada um destes fatores tem três variáveis que o caracteriza. O envolvimento em valores médios é formado pelo empowerment (4,30), seguido da orientação para a equipa (4,22) e por último a capacidade de desenvolvimento (3,74). A consistência constituída pelo acordo (4,06), os valores nucleares (3,93) e pela coordenação e integração (3,79). A adaptabilidade com a média mais alta na aprendizagem organizacional (4,31), seguida da criação de mudança (3,61) e, por fim, o foco no cliente (3,49). E, por último, a missão que é constituída pela direção estratégica (3,64), seguida das metas e objetivos (3,09) e a visão (3,08) em último.

Verificando que o empowerment se destaca no fator envolvimento significa que existe uma maior autonomia, mais poder nas tomadas de decisões estando em culturas de envolvimento onde a partilha de informação pelos gestores possibilita o envolvimento de todos os colaboradores e que existe uma boa eficiência e desenvolvimento de novos projetos, facilitando as iniciativas que possam existir (Denison, Haaland e Goelzer, 2004).

Já a consistência onde se destaca o acordo, ou seja, a capacidade dos membros da organização em chegarem a acordo em aspetos críticos e de conciliação face a divergências, ou seja, existem o senso de trabalho em equipa mesmo que os objetivos sejam diferentes hierarquicamente. De salientar que os gestores são essenciais em deixar claro os objetivos e metas a ser atingidos (Denison, Haaland e Goelzer, 2004).

Na adaptabilidade destaca-se a aprendizagem organizacional, assim, existe a capacidade da organização em perceber a sua envolvente e formar oportunidades para encorajar a inovação, obter conhecimento e desenvolver capacidades. Existe, portanto, uma boa capacidade de adaptação ao novo e ao futuro, a criação da mudança faz parte das capacidades da organização, existem aprendizagens constantes (Denison, Haaland e Goelzer, 2004).

Por fim, a missão que sendo a menos significativa apresenta a direção estratégica como mais relevante, ou seja, a clareza quanto ao propósito da organização envolvendo os membros da mesma e tendo uma direção definida, os gestores demarcam de as metas necessárias a atingir, neste caso sendo a melhor vertente significa que até apresentam



essas metas mas isso nem sempre está claro e perceptível, ou não está clara de um modo geral para os Rttts a trabalhar em Portugal.

O empowerment destaca-se porque acaba por ser uma vantagem em termos de autonomia e destaque dentro dos serviços onde se trabalha, sendo que por vezes também leva a que exista uma melhor remuneração e conseqüentemente a uma maior motivação, apesar de por vezes este ser também motivo de maior stress e mais fluxo de trabalho.

O acordo destaca-se, pois, apesar de existir alguma individualidade quando é necessário tomar decisões e chegar a um consenso isso acontece e são tomadas as decisões mais certas e vantajosas em termos de equipa, os Rttts tomam decisões em prol dos doentes e dos serviços onde trabalham.

O setor da RT está em constante desenvolvimento e com o aparecimento de novas técnicas de tratamento que é necessário introduzir nos serviços, portanto a aprendizagem organizacional é essencial e o estar constantemente informado sobre a evolução que está a ocorrer no setor. A entrada de novos membros também origina uma aprendizagem e uma adaptação constante.

Os Rttts não se identificam muito com a cultura de missão isto porque as entidades não são muitas vezes claras quanto à mesma, não existindo um caminho e objetivos claros e não conseguindo passar a sua visão para os mesmo, de salientar que em serviços privados os Rttts trabalham por vezes para empresas que depois trabalham para outras empresas e posteriormente estas trabalham para hospitais públicos, isto dificulta muita o esclarecimento da visão, dos objetivos e conseqüentemente da missão.

Através dos resultados obtidos podemos verificar que os Rttts que trabalham em Portugal se encontram motivados, de acordo com os fatores presentes no questionário, apresentando uma média de 4,32 numa escala de 1 a 5 (sendo 1-Nada e 5-Determinante). De salientar que de acordo com Brown (1998, citado por Sokro, 2012) os fatores motivacionais são essenciais para o desempenho da organização existindo um vínculo entre estes e a CO.

Dos fatores da motivação a realização é o que se destaca mais para os Rttts, com 4,57 de média, é seguido pelo fator equipa com 4,28, que é muito semelhante ao fator remuneração com 4,27 e, por fim, o fator atributos de trabalho com 4,15.

A realização está muito relacionada com o reconhecimento que os Rttts têm por parte dos doentes, o que faz com que sintam um orgulho no trabalho que prestam no dia-a-dia e também porque cada doente que tem melhorias e até uma “cura”, é um motivo para que exista um sentimento único de utilidade e de ser imprescindível o trabalho praticado.

É relevante fazer a ligação entre as teorias da motivação e os fatores abordados neste estudo. Assim, de acordo com a pirâmide de Maslow da hierarquia das necessidades a remuneração está na base da mesma, já o fator equipa está relacionado com necessidades sociais, portanto, num nível equivalente ao terceiro, no nível quatro associam-se os atributos de trabalho e no nível mais elevado, correspondendo à auto-realização, está o fator intrínseco realização. De salientar que de acordo com Maslow referido por Abyad (2018) o dinheiro pode ser motivador se as necessidades fisiológicas e de segurança já estiverem satisfeitas e este for a recompensa de um cargo mais elevado e que possibilite mais auto-realização. Ou seja, ao existe uma hierarquia e só quando as necessidades mais básicas se encontram total ou parcialmente satisfeitas se passa para as necessidades superiores e se adquire motivação para as mesmas.

Já de acordo com a teoria de Herzberg os fatores realização e atributos de trabalho são fatores de motivação, enquanto os fatores remuneração e equipa são fatores higiênicos. Para Herzberg citado por Pardee (1990) os fatores intrínsecos são os que promovem a satisfação com o trabalho, estão relacionados com o reconhecimento, a responsabilidade, oportunidades de crescimento, tipo e forma de realizar uma tarefa. Estes têm um bom nível de produtividade dado que geram satisfação, mas se não ocorrerem não geram a insatisfação. Os fatores extrínsecos ou higiênicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho, ou seja, evitam a insatisfação, mas sozinhos não vão produzir satisfação. Estão associados à remuneração, condições físicas do trabalho, relação com os colegas, status, prémios, segurança no trabalho. Estes fatores apesar de não contribuírem para a satisfação são importantes, pois, evitam que os trabalhadores estejam insatisfeitos e assim os gestores devem tê-los em atenção (Pardee, 1990). Os fatores que criam satisfação atendendo às necessidades mais elevadas de um indivíduo, são fatores motivacionais e que após serem cumpridos os fatores higiênicos estes vão incentivar a um melhor desempenho.

De salientar que Bicho (2015) ao fazer o seu trabalho sobre motivação num serviço de oncologia refere como conclusão que a motivação é influenciada por ambos os incentivos financeiros e não-financeiros, sendo os principais fatores de motivação para os profissionais de saúde na sua amostra a realização e co-trabalhadores.

Em suma, o foco interno caracteriza a cultura dos Rtts, sendo a flexibilidade a que vai influenciar a motivação dos Rtts, estando o foco externo e a estabilidade mais afastados, pois, o fator missão não apresenta uma correlação significativa com a motivação e apresentação o valor médio mais baixo, falhando de um modo geral os

objetivos para o futuro e a clareza na apresentação de metas e objetivos que existem no setor da RT.

Os Rttts sentem-se envolvidos com o seu trabalho, sentem um compromisso com o mesmo e essencial com os doentes, sendo importante para a organização e serviços onde estão inseridos o seu contributo. A adaptabilidade constante ao meio que os envolve, seja devido às novas tecnologias, aos novos colegas e portanto a estarem constantemente a construir uma nova equipa ou até mesmo às adversidades que vão surgindo fazem com que se sintam capazes de resolver todas as situações novas e, portanto, mais motivados. No entanto, é essencial que tudo seja bem coordenado e feito de forma eficaz de modo a que exista consistência.

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Neste último passo são retiradas as conclusões gerais relativamente à CO e motivação dos Rtts em Portugal e ilustrado todo o percurso da investigação até este ponto.

De salientar também as limitações que ocorreram e possíveis investigações futuras de modo a estudar aprofundadamente esta questão.

### 5.1 Conclusões gerais

O primeiro passo desta investigação foi a realização da revisão bibliográfica para se adquirir conhecimento sobre o estado de arte.

Conhecer o tipo de CO é fundamental para a gestão de forma a implantar estratégias e mudanças que visem melhorar o desempenho de uma organização. É essencial para o desempenho organizacional perceber quais as características culturais importantes numa organização para se ser cada vez mais eficiente e ter os colaboradores motivados (Russo et al, 2012).

Esta dissertação dividiu-se em 5 capítulos principais, a Introdução, o Enquadramento Teórico, a Metodologia, os Resultados e as Conclusões e tentou-se compreender se o tipo de CO dominante em contexto profissional percebida pelos Rtts influencia os seus níveis de motivação, sendo este o objetivo geral da dissertação.

Com base neste objetivo geral, os objetivos específicos são:

- Perceber qual o tipo de cultura organizacional dominante percebida pelos Rtts;
- Analisar os níveis de motivação dos Rtts;
- Descrever boas práticas de gestão pela cultura que influenciem positivamente a motivação.

Surgem algumas questões, tais como: O tipo de cultura organizacional influencia os níveis de motivação dos Rtts? De que forma as percepções sobre o tipo de cultura organizacional dominante influenciam os níveis de motivação dos Rtts?

Foi então escolhido de modo a responder às questões de partida e objetivos o modelo de Denison em que caracteriza a CO sendo os quatro tipos de cultura, o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão, sendo que cada uma delas é constituída por três variáveis que nos permitem entender de forma mais aprofundada a influência da CO na Motivação.

Após o estudo também das principais teorias da motivação humana que se dividem em teorias de conteúdo e de processo e as teorias gerais e organizacionais, escolheu-se um

questionário de Lambrou et al. (2010) que pretende medir quatro fatores motivacionais distintos, remuneração, realização, equipa e atributos de trabalho, de modo a fazer-se posteriormente a sua ligação essencialmente às teorias de Maslow e Herzberg.

Foi então possível concluir que quanto maior for o envolvimento e adaptabilidade maior será a motivação. A CO apresenta, portanto, uma vertente de adaptabilidade mais demarcada. A missão não apresenta correlação significativa relativamente à motivação.

Portanto o tipo de CO percecionada pelos Rts como dominante vai influenciar os seus níveis de motivação.

Os Rts encontram-se motivados (4,32), sendo que os fatores estudados estão todos em média com valores bastante elevados para a escala utilizada (1-Nada a 5-Determinante), sendo a que o fator realização com 4,57 tem o valor médio mais alto. Este fator equivale ao nível mais elevado da pirâmide de Maslow, sendo, portanto, o mais importante e valorizado pelos Rts.

Foi verificado que dos fatores motivacionais que são a realização, os atributos de trabalho, a equipa e a remuneração, esta última é a única que apresenta uma correlação negativa e significativa com a idade, as habilitações académicas e tempo de experiência, assim, quando a idade, as habilitações académicas e tempo de experiência aumenta diminui o fator remuneração em termos de motivação.

Isto pode ser explicado pelo facto de não existir uma tabela de remuneração ao longo do tempo e, por isso, não existe uma evolução natural na remuneração ao longo dos anos e dado o desgaste provocado física e psicologicamente pela profissão, o facto de não existir um reconhecimento em termos de remuneração pode efetivamente ser um fator que se torne desmotivante.

Não existem grandes diferenças em termos médios entre quem desempenha ou não cargos de gestão e a motivação e os vários fatores estudados que contribuem para a mesma. Sendo sempre ligeiramente superior para quem assume cargos de gestão.

A motivação apresenta uma correlação negativa e significativa com o tempo de experiência, assim, quando este aumenta e não aumenta a motivação de modo geral.

Mais uma vez se pode verificar que ao não existir uma tabela de remuneração ao longo do tempo e a experiência adquirida não ser tida em conta no valor da remuneração se vai tornando desmotivante e fazer com que os Rts não aumentem a sua motivação ao longo do tempo.

Podemos verificar que o fator realização é o único que não apresenta uma diferença significativa entre os setores público e privado.

Já os restantes fatores, remuneração, equipa, atributos de trabalho e a motivação evidenciam uma diferença significativa entre os setores público e privado.

Não existem diferenças significativa entre os géneros e os diferentes tipos de CO.

Podemos verificar que a cultura da adaptabilidade é o melhor preditor da motivação, pois é estatisticamente significativa, a adaptabilidade vai influenciar a motivação dos Rttts.

## **5.2 Limitações do Estudo**

A execução da presente investigação teve início em setembro de 2019, aquando do início do percurso no 2.º ciclo de formação avançada da investigadora, tendo sido aplicado o instrumento de recolha de dados em março de 2020, logo dada a conjuntura atual e o facto dos serviços de saúde estarem num momento bastante complicado, foi uma enorme limitação. Posto isto e como consequência uma das limitações do presente estudo é ter apenas uma amostra de 1/3 da população.

Outra das limitações foi o facto do questionário ser por via eletrónica, o que de um modo geral facilita a entrega e realização do mesmo, no entanto, dificulta no sentido de não existir a presença física do investigador para uma maior empatia e realmente distribuir e facilitar com pessoas que não se encontrem tão à vontade com o preenchimento eletrónico.

Houve ainda registo de limitações, tanto ao nível do tempo, como de recursos materiais para a pesquisa. Uma vez que a CO e a motivação no trabalho se constituem como duas das variáveis mais estudadas a nível organizacional, foi necessário muito tempo e recursos materiais para pesquisa, seleção e análise de bibliografia existente sobre as temáticas.

No entanto, a escassez deste género de estudo a nível da RT e especialmente em Portugal também foi uma limitação, pois, não existe bibliografia de suporte.

O calendário proposto inicialmente teve de ser ligeiramente alterado mercê da falta de tempo e de toda a envolvente e contexto envolvente que não permitiu a realização célere da investigação.

## **5.3 Investigações Futuras**

O estudo da CO e motivação na RT ainda é reduzido e sobretudo em Portugal. Sendo, por isso, difícil uma comparação e também pelo facto da CO poder ter uma grande

variabilidade de abordagens, no entanto é essencial continuar os estudos nesta área para se obter uma maior percepção de como se encontra a CO e a motivação dos Rttts que é essencial para a implementação de políticas internas de recursos humanos ou na adoção de medidas estratégicas com impacto organizacional nos processos e comportamentos.

Seria interessante realizar numa nova análise após a crise que se está a viver na área da saúde para perceber se ocorreu impacto essencialmente nos níveis de motivação dos Rttts.

## BIBLIOGRAFIA

- Abyad, A. (2018). Project Management, Motivation Theories and Process Management, *Middle East Journal of Business*, 13(4), pp. 18-22. Retirado de: <http://10.0.22.110/MEJB.2018.93502> em 6-12-2019.
- Almeida, F. (2016). *Introdução à Gestão de Organizações*, 4ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Associação Portuguesa de Rttts - ART, retirado de: <https://art-RT.pt/> em 25-11-2019.
- Azizollah, A., Abolghasem, F., & Mohammad Amin, D. (2015). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences, *Global Journal of Health Science*, Vol. 8, No. 7, Zahedan, pp. 195 - 202. Retirado de: <http://dx.doi.org/10.5539/gjhs.v8n7p195> em 25-11-2019.
- Baumhof, R., Decker, T., Röder, H. & Menrad, K. (2017). An expectancy theory approach: What motivates and differentiates German house owners in the context of energy efficient refurbishment measures?, *Energy and Buildings*, V. 152, pp. 483–491. Retirado de : <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2017.07.035> em 14-11-2019.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G. & Sdrolia, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 175, pp. 314 – 323. Retirado de : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012665> em 25-11-2019.
- Bicho, P. (2015). A Motivação e a Satisfação dos Profissionais de Saúde numa Instituição Hospitalar de Especialidade Oncológica. Universidade Europeia. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10400.26/9329> em 6-12-2019.
- Blount, S. & Leinwand, P. (2019). Why Are We Here? If you want employees who are more engaged and productive, give them a purpose—one concretely tied to your customers and your strategy., *Harvard Business Review*. Retirado de: <https://hbr.org/2019/11/why-are-we-here> em 25-11-2019.
- Bulmer M., (2004), *Questionnaires*, Volume I, Sage publications, pp. 13 – 19.
- Cameron, K & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework: Revised Edition*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco. Pp. 31 - 61.



- Casida, J. (2008). Linking Nursing Unit's Culture To Organizational Effectiveness: A Measurement Tool, *NURSING ECONOMIC\$* Vol. 26, No. 2, pp. 106 – 110. Retirado de: <https://www.researchgate.net/publication/51400684> em 10-1-2020.
- Castro, D., Silva, A., Pimentel, T. & Carrieri, A. (2009). As significações culturais sob diferentes perspectivas organizacionais: em estudo, uma organização do setor de tecnologia da informação, *Revista ANGRAD*, v. 10, n. 3, pp. 105 - 128. Retirado de: file:///C:/Users/aria/Downloads/188-273-1-SM.pdf em 25-11-2019.
- Chambel, M. J. & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*, Ed. Compacta, 6ªed, São Paulo, Atlas.
- Copus, L., Sajgalikova, H. & Wojcak, E. (2019). Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry: Subculture Perspective, *ScienceDirect, Procedia Manufacturing*, No. 32. Pp. 360 – 367. Retirado de : [https://www.academia.edu/38907361/Organizational\\_Culture\\_and\\_its\\_Motivational\\_Potential\\_in\\_Manufacturing\\_Industry\\_Subculture\\_Perspective](https://www.academia.edu/38907361/Organizational_Culture_and_its_Motivational_Potential_in_Manufacturing_Industry_Subculture_Perspective) em 14-11-2019.
- Couto, J., McFadden, S., McClure, P., Bezzina, P. & Hughes, C. (2020). Competencies of therapeutic radiographers working in the linear accelerator across Europe: A systematic search of the literature and thematic analysis, *Elsevier, Radiography* 26, pp. 82 – 91. Retirado de : <https://doi.org/10.1016/j.radi.2019.06.004> em 21-2-2020.
- Cruz, S. & Ferreira, M. (2015). Perceção de CO e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. *Revista de Enfermagem Referência*, IV(5), 75–83. Retirado de: <http://dx.doi.org/10.12707/RIV14065> em 25-11-2019.
- Cucu-Ciuhan, G. & Guită-Alexandru, I. (2012) Organizational culture versus work motivation for the academic staff in a public university, *ScienceDirect, PSIWORLD*, Universitatea din Pitesti, Str. Târgu din Vale nr. 1, Romania. Retirado de : [https://www.academia.edu/18336530/Organizational\\_Culture\\_Versus\\_Work\\_Motivation\\_for\\_the\\_Academic\\_Staff\\_in\\_a\\_Public\\_University](https://www.academia.edu/18336530/Organizational_Culture_Versus_Work_Motivation_for_the_Academic_Staff_in_a_Public_University) em 6-12-2019.
- Cunha, M., Campos e Cunha, R., Rego, A., Neves, P. e Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 8ª Edição. Lisboa: Editora RH, Lda. p. 113 e 147.
- Decreto-Lei n.º 564/99 de 21 de Dezembro de 1999 do Ministério da Saúde. Diário da República: I-A série, No 295 (1999). Acedido a 27 jan 2020. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/661768/details/maximized>

- 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 War, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 619-654. Retirado de: [Doi: https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310](https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310) em 6-12-2019.
- Denison, D. R., Haaland, S. & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?, *Elsevier, Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, pp. 98–109. Retirado de: <https://vdocuments.site/corporate-culture-and-organizational-effectiveness.html> em 25-11-2019.
- Deressa, A. T. & Zeru, G. (2019). Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach, *BMC Research Notes*, Hawassa, Ethiopia, 12:213, pp. 2-6. Retirado de : <https://doi.org/10.1186/s13104-019-4255-7> em 14-11-2019.
- DGS. (2014). *PORTUGAL Doenças Oncológicas em Números - 2014*. 86. Retirado de: <http://www.dgs.pt/estatisticas-de-saude/estatisticas-de-saude/publicacoes/portugal-doencas-oncologicas-em-numeros-2014.aspx> em 5-07-2019.
- Egan, T. (2008). The Relevance of Organizational Subculture for Motivation to Transfer Learning, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 19, no. 4, pp. 299 – 322. Retirado de: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1243> em 14-11-2019.
- Egan, T., Yang, B. & Bartlett, K. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, *Human Resource Development Quarterly*, V. 15, n. 3, pp. 279 – 301. Retirado de: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104> em 14-11-2019.
- European Commission, (s/d), Second review of the European Core Curriculum For RTs, Retirado de: <http://www.radiacnaonkologia.sk/data/ecc.pdf> em 6-12-2019.
- Fleenor, J. & Bryant, C. (2002). Leadership Effectiveness and Organizational Culture: An Exploratory Study, Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto. Retirado de: <https://www.researchgate.net/publication/255597896> em 25-11-2019.
- Floriani, C., & Schramm, F. (2008). Cuidados paliativos: Interfaces, conflitos e necessidades. *Ciencia e Saude Coletiva*, 13(SUPPL. 2), 2123–2132. Retirado de: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232008000900017> em 14-09-2019.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

- Gagné, M. & Deci, L. E., (2005), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior. J. Organiz. Behav.* p. 331–362. Retirado de: <http://10.0.3.234/job.322>. em 14-09-2019.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. (2018). The Leader’s Guide to Corporate Culture, This Package Provides an Essential Guide to Determining your Organization’s Current Culture and Shaping it to Fit your Strategy. Retirado de: <https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/the-leaders-guide-to-corporate-culture.pdf> em 6-12-2019.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*, 4ªEd. Penguin Books.
- Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). The Impact of Age, Education and Seniority on Motivation of Employees. *Verslas: teorija ir praktika*. 16 (1). Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/276087284\\_The\\_Impact\\_of\\_Age\\_Education\\_and\\_Seniority\\_on\\_Motivation\\_of\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/276087284_The_Impact_of_Age_Education_and_Seniority_on_Motivation_of_Employees) em 8-11-2019.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Holbrook Jr, R. & Chappell, D. (2019). Sweet Rewards: An Exercise to Demonstrate Process Theories of Motivation, *Management Teaching Review*, 4(1), pp. 49 - 62. Retirado de: <https://doi.org/10.1177/2379298118806632> em 25-11-2019.
- IAEA - International Atomic Energy Agency. (2014). *A Handbook for the Education of Radiation Therapists (RTTs)*, Vienna.
- Janičićević, N., Nikčević, G. & Vasić, V. (2018). The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction, *Economic Annals*, Faculty of Economics, University of Belgrade, vol. 63(219), pages 83-114. Retirado de: <https://doi.org/10.2298/EKA1819083J> em 25-11-2019.
- Kreitner, R. & Luthans, F. (1984). A social learning approach to behavioral management: radical behaviorists “mellowing out”. *Organizational Dynamics*,13(2), pp. 47-65. Retirado de: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90018-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90018-4) em 6-12-2019.
- Khoshnevisa, H. & Tahmasebi, A. (2016). The Motivation System in a Governmental Organization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 230, Dubai, pp. 212 – 218. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/308738316\\_The\\_Motivation\\_System\\_in\\_a\\_Governmental\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/308738316_The_Motivation_System_in_a_Governmental_Organization) em 8-11-2019.
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction

- among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8, 1–9. Retirado de: <https://doi.org/10.1186/1478-4491-8-26> em 11-01-2020.
- Latham, G., & Ernst, C., (2006), Keys to motivating tomorrow's workforce, *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 181-198. Retirado de: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.014> em 14-11-2019.
- Locke, E. & Latham, G. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory, *Association for Psychological Science*, V. 15, N. 5, pp. 265 – 268. Retirado de: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x> em 6-12-2019.
- Lourenço, P., Cardoso, I., Matos, F. e Nodari, C. (2017), CO e Qualidade em Serviços em Instituição de Saúde Pública Portuguesa, *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, pp. 120-135. Retirado de: <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1001> em 14-09-2019.
- Lousã, E. & Gomes, A. D. (2016). *Avaliação da CO: Adaptação e validação da versão portuguesa do Denison Organizational Culture Survey*. Retirado de: <https://digitalis-dsp.sib.uc.pt/bitstream/10316.2/41450/1/Avaliacao%20da%20cultura%20organizacional.pdf> em 25-11-2019.
- Lunenburg, F. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation, *International Journal of Management, Business, and Administration*, V. 15, N. 1, pp. 1 – 6. Retirado de: [http://www.google.st/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ah\\_UKEwj6rOy08LpAhUGzoUKHVr7DccQFjAAegQIAhAB&url=http%3A%2F%2Fwww.nationalforum.com%2FElectronic%2520Journal%2520Volumes%2FLunenburg%2C%2520Fred%2520C.%2520Goal-Setting%2520Theoryof%2520Motivation%2520IJMBA%2520V15%2520N1%25202011.pdf&usg=AOvVaw2nb\\_bmGPviV0-42cnf1DNT](http://www.google.st/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ah_UKEwj6rOy08LpAhUGzoUKHVr7DccQFjAAegQIAhAB&url=http%3A%2F%2Fwww.nationalforum.com%2FElectronic%2520Journal%2520Volumes%2FLunenburg%2C%2520Fred%2520C.%2520Goal-Setting%2520Theoryof%2520Motivation%2520IJMBA%2520V15%2520N1%25202011.pdf&usg=AOvVaw2nb_bmGPviV0-42cnf1DNT) em 25-11-2019.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa. 7ª Edição. Edição ReportNumber.
- Martins, A. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho - Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a CO e o Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde, ISCTE Business School, Departamento de Gestão. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10071/999> em 14-11-2019.
- Martins, J., Biscaia, A., Conceição, C., Fronteira, I., Hipólito, F., Carrolo, M. & Ferrinho, P. (2003). Caracterização dos profissionais de saúde em Portugal Parte I – Quantos

- somos e quem somos. *Rev Port Clin Geral*, 19, 513–517. Retirado de: <https://www.rpmgf.pt/ojs/index.php/rpmgf/article/view/9973/9711> em 25-11-2019.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*, Cambridge University Press.
- Mirkovski, K., Yin, C., Liu, L. & Yang, J. (2019). Exploring the Contingent Effect of Community Equity on Users' Intention to Share Information, *Springer Science+Business Media*, pp. 845–860. Retirado de: <https://link.springer.com/10.1007/s10796-017-9777-8> em 10-1-2020.
- Montserrat, X. (2006). *Como Motivar – Dinâmicas para o Sucesso*. Porto: Ed. Asa, 13.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, CO e gestão de recursos humanos*, Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. & Jesuino, J. C. (1994). CO: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes, *Psicologia IX*, N° 3, pp. 327-346. Retirado de: <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v9i3.702> em 5-07-2019.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou, *Procedia Economics and Finance*, No. 14, pp. 415 – 424. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/268687784\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Motivation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector\\_The\\_Case\\_of\\_the\\_City\\_of\\_Zografou/link/54b632c60cf28ebe92e7b6f2/download](https://www.researchgate.net/publication/268687784_Organizational_Culture_and_Motivation_in_the_Public_Sector_The_Case_of_the_City_of_Zografou/link/54b632c60cf28ebe92e7b6f2/download) em 5-07-2019.
- Pardee, R. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland, A Literature Review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation, to the Educational Resources Information Center (ERIC). Retirado de: <https://eric.ed.gov/?id=ED316767> em 14-11-2019.
- Perez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas, *Psicologia USP*, 1(2), pp. 127-140. Retirado de: <http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427> em 25-11-2019.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 570 – 581. Retirado de: <http://www.jstor.org/stable/2392363> em 5-07-2019.
- Pinto, C. (2009). *CO e Motivação numa Administração Pública em Mudança Estudo comparado de professores em Portugal e em Cabo Verde*. Tese de Mestrado em Sociologia. Universidade do Minho Instituto de Ciências Sociais. Retirado de: <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/88/1/Tese%20Cultura%20Organizacional%20e%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20numa%20Administra>

- [%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20em%20Mudan%C3%A7a.pdf](#) em 14-11-2019.
- Raudeliūnienė, J. & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of factors motivating human resources in public sector, *Procedia - Social and Behavioral Sciences, Contemporary Issues in Business, Management and Education*, No. 110, Lithuania, pp. 719 – 726. Retirado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813055560> em 6-12-2019.
- Rocha, F., Marziale, M., Carvalho, M., Cardeal, S. & Campos, M. (2014). A CO de um hospital público brasileiro, *Rev Esc Enferm USP*, V. 48(2), pp. 308-14. Retirado de: [https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt\\_0080-6234-reeusp-48-02-308.pdf](https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt_0080-6234-reeusp-48-02-308.pdf) em 25-11-2019.
- Russo, G., Tomei, P., Linhares, A. & Santos, A. (2012). Correlacionando tipos de CO com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 18(3), 651–680. Retirado de: <https://doi.org/10.1590/s1413-23112012000300004> em 5-07-2019.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris. Retirado de: [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1988\\_num\\_29\\_3\\_2533](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_3_2533) em 5-07-2019.
- Santos, J. & Gonçalves, G. (2010). A CO: O impacto visível de uma dimensão, Universidade do Algarve, *PSICO* v. 41, n. 3, pp. 393-398. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/268403651\\_A\\_cultura\\_organizacional\\_O\\_impacto\\_visivel\\_de\\_uma\\_dimensao\\_invisivel](https://www.researchgate.net/publication/268403651_A_cultura_organizacional_O_impacto_visivel_de_uma_dimensao_invisivel) em 14-11-2019.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 3ªEd.
- Shin, Y., Hur, W., Moon, T. & Lee, S.(2019). A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes, *International Journal of Environmental Research and Public Health, Korea*. Retirado de: <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/10/1812> em 14-11-2019.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the Relationship that Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance, *Problems of Management in the 21st*

*Century*, V. 3, Ghana, pp. 106 - 119. Retirado de:  
<http://www.scientiasocialis.lt/pmc/?q=node/53> em 25-11-2019.

Vasconcelos, C. & Dourado, C. (2017). Enterprise culture and managers motivation in a textile industry, *Dimensión Empresarial*, 16(1), pp. 147-163. Retirado de:  
<http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i1.1496> em 25-11-2019.

Vaitsman, J. (2000). Cultura de organizações públicas de saúde – notas sobre a construção de um objeto. Rio de Janeiro. p. 847 – 850. Retirado de:  
<https://doi.org/10.1590/S0102-311X2000000300033>. em 14-11-2019.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Edição Sílabo.

## ANEXO I

### Cultura Organizacional e Motivação

Exm.º(a) Sr.(a)

Este inquérito por questionário insere-se no âmbito de um estudo de Mestrado em Gestão, levado a cabo na Universidade de Évora sobre os Radioterapeutas.

Através da aplicação deste questionário pretende-se indagar os recursos humanos sobre a cultura e as suas motivações perante o trabalho aplicado na sua Organização. A sua participação é muito importante!

Se estiver de acordo leia as afirmações das folhas seguintes e refira em que grau elas se aplicam ou não a si.

Utilizando a escala situada no topo de cada grupo de questões, selecione o algarismo correspondente à sua resposta.

O inquérito encontra-se dividido em 3 grupos, um de caracterização do respondente, um sobre cultura e outro sobre motivação.

Note que não há respostas certas nem erradas – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Solicita-se que responda a todas as questões que serão tratadas com total confidencialidade.

O questionário é anónimo e os dados recolhidos destinam-se apenas e exclusivamente a uma investigação académica.

Obrigado desde já pela sua colaboração!

Duração: 10 minutos

Todas as respostas são obrigatórias

#### Género

- Masculino
- Feminino

#### Vínculo Contratual

- Contratação sem termo
- Contratação a termo
- Estágio

#### Idade

- <25
- 25 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- >55



#### Habilitações Acadêmicas

- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós - Graduação
- Mestrado
- Doutorado

#### Tempo de experiência em Radioterapia

- < 1
- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- >20

#### Assume Cargo de Gestão

- Sim
- Não

#### Formação Base

- Radioterapia
- IMRT

#### Função

- Técnico de Unidade
- Técnico de Dosimetria
- Área comercial

Situação Profissional

Setor Público

Setor Privado

# Cultura Organizacional e Motivação

## Cultura Organizacional

1. As decisões são tomadas de acordo com as informações disponíveis.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

2. As informações são amplamente divulgadas para que todos possam estar em sua posse aquando necessário.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

3. Todos acreditam que podem exercer um impacto positivo.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

4. O planeamento do trabalho é contínuo e todos têm algum nível de envolvimento no processo.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

5. Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas da organização.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

6. Os funcionários trabalham como membros de uma equipa.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

7. O trabalho é realizado em equipa e não com base em hierarquia.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

8. O trabalho é organizado de forma que cada funcionário possa ver a relação entre a função que desempenha e as metas da organização.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

9. É delegada autoridade aos funcionários para que possam agir com independência.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

10. As capacidades dos funcionários aumentam constantemente.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

11. Faz-se um investimento contínuo nas competências dos funcionários.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

12. As capacidades dos funcionários são vistas como uma fonte importante de vantagem competitiva.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

13. Líderes e chefia "praticam o que pregam".

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

14. Há um conjunto claro e uniforme de valores que determinam a forma como se desempenham as funções.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

15. As pessoas que ignoram os valores fundamentais são responsabilizadas.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

16. Há um código de ética que orienta o nosso comportamento e distingue o certo do errado.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

17. Em casos de discórdia, trabalhamos com dedicação para encontrar soluções vantajosas para todos.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

18. Existe uma cultura claramente definida.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

19. É fácil chegar a um consenso, mesmo em questões difíceis.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

20. Há um acordo claro sobre a maneira certa e a maneira errada de fazer as coisas.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

21. A nossa maneira de trabalhar é muito uniforme e previsível.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

22. Os funcionários de áreas diferentes da organização têm a mesma perspectiva em comum.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

23. É fácil coordenar os projectos que envolvem áreas diferentes da organização.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

24. Há um bom alinhamento das metas entre os vários níveis dos profissionais

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

25. A maneira como são feitas as coisas é muito flexível e fácil de mudar.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

26. Reagimos bem à concorrência e a outras mudanças no ambiente de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

27. Novas e melhores formas de trabalhar são adotadas continuamente.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

28. As diferentes áreas da organização muitas vezes cooperam para criar mudanças.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

29. Os comentários e recomendações da administração clientes muitas vezes resultam em mudanças.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

30. As nossas decisões são influenciadas directamente pelo ponto de vista da administração.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

31. Todos os membros têm uma compreensão profunda do que a administração quer e precisa.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

32. Incentivamos o contacto directo entre os funcionários e a administração.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

33. Para nós, os erros são uma oportunidade para aprender e melhorar.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

34. Inovar e correr riscos são incentivados e recompensados.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

35. A aprendizagem é um objectivo importante no trabalho diário.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente



36. Certificamo-nos de que todos são informados sobre aquilo que está a acontecer.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

37. Há uma meta e uma direcção de longo prazo.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

38. A nossa estratégia leva outras organizações a mudar a forma como competem no sector.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

39. Há uma missão clara que dá significado e direcção ao nosso trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

40. Há uma estratégia clara para o futuro.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

41. Há um acordo generalizado sobre as nossas metas.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

42. Os quadros administrativos definem metas ambiciosas, mas realistas.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

43. Os quadros administrativos expõem claramente os objectivos que estamos a tentar alcançar.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

44. Avaliamos o nosso avanço continuamente em relação às metas definidas.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

45. Temos uma visão comum de como será a organização no futuro.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

46. Os quadros administrativos têm uma perspectiva de longo prazo.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

47. A visão administrativa gera entusiasmo e motivação para os funcionários.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente        Concordo fortemente

48. Conseguimos alcançar as nossas necessidades de curto prazo sem comprometer a visão de longo prazo.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo fortemente

Concordo fortemente

# Cultura Organizacional e Motivação

## Motivação

Em que medida cada um dos seguintes fatores o motiva para fazer um bom trabalho...

49. Bom salário e outros benefícios financeiros

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

50. Boas condições de trabalho

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

51. Perspetivas de uma boa reforma e outros benefícios

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

52. Boa gestão de turnos, folgas e faltas

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

53. Sensação de utilidade do trabalho

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

54. Reconhecimento social pelo trabalho realizado

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

55. Boas relações com os colegas de trabalho

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

56. Oportunidade para fazer amigos e ser um membro importante da equipa

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

57. Orgulho no trabalho realizado

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

58. Reconhecimento pelos colegas do trabalho realizado

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

59. Apoio e orientação da chefia direta

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

60. O poder ser adequado à posição ocupada

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

61. Oportunidade de realizar com sucesso os objetivos propostos

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

62. Avaliação de desempenho justa

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

63. Oportunidade para ser criativo no trabalho

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

64. Planeamento claro de objetivos e tarefas

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

65. Participação nas decisões sobre as mudanças que afetam o trabalho e/ou equipa

	1	2	3	4	5	
Não me Motiva Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinante para a Minha Motivação

## ANEXO II

Percurso do doente num serviço de Radioterapia:

- **Recepção:** Registo do doente, fotocópia de documentos e exames e início do processo.
- **Primeira consulta:** O médico Radioncologista deve explicar ao doente e acompanhantes qual o objetivo do tratamento, explicar em que consistirá o mesmo, a duração e possíveis efeitos secundários. Após o esclarecimento das possíveis dúvidas que o doente possa ter, é assinado o consentimento informado bem como marcado o dia para o início das sessões.
- **Aquisição de Imagem/TC de planeamento:** É o passo seguinte no percurso do doente. Aqui são adquiridas imagens anatómicas do doente, necessárias para o planeamento do tratamento e é fornecida informação acerca da anatomia e contorno externo do doente, extensão do tumor, a relação deste com os órgãos adjacentes e referências internas e externas do doente. O facto de se precisar da TC para o estudo e cálculo da dose, tem a ver com esta modalidade de imagem fornecer os dados quantitativos (números de Hounsfield) cuja conversão em densidade electrónica relativamente à água permite o cálculo de dose com correção de heterogeneidade nos vários tecidos; gera-se, assim dados de imagem de referência para posterior verificação e comparação ao longo do tratamento, tais como Radiografias Digitalmente Reconstruídas (DRRs). São definidos os acessórios e posicionamento mais adequados ao doente e de acordo com a sua patologia. São feitas marcações na pele do doente que são essenciais para o seu posicionamento diário numa posição o mais parecida possível com o dia da TC a partir da qual se vai planear todo o tratamento.
- **Planeamento Dosimétrico:** é importada a TC de planeamento e é definido nesta a origem do plano, bem como os órgãos de risco e volumes-alvo. Posteriormente são inseridos os campos e feita a prescrição de dose, e por fim a avaliação e otimização da distribuição de dose. É a partir do ponto de origem que se fazem todos os deslocamentos e se definem as coordenadas do tratamento. No planeamento é muito importante a radiosensibilidade dos órgãos e pode influenciar o planeamento e/ou a prescrição de dose. São definidos os vários

volumes de interesse correspondentes ao volume tumoral e ao qual são dadas margens para compensar o movimento dos órgãos.

É feita então a avaliação e otimização da dose que se pretende administrar e de acordo com tudo o que foi feito anteriormente, sendo que se pretende a dose total no volume alvo e que não se ultrapassem as doses de tolerância nos órgãos de risco, existindo uma série de ferramentas de otimização que vão contribuir para esse efeito.

- **Simulação:** Aqui pretende-se fazer uma simulação de tratamento, mas é utilizada uma dose de radiação muito inferior (raio-X). O doente é posicionado na mesa de tratamento sendo reconstituída a posição e a imobilização utilizada na TC. A partir das marcações feitas na pele do doente efetuam-se deslocamentos para o sítio concreto que foi definido no planeamento e onde se vai efetuar a administração de dose, reproduzem-se também todas as condições físicas do tratamento. Posto isto, são adquiridas as imagens de raio-x que vão ser comparadas com as imagens das DDR's (Radiografias Digitalmente Reconstruídas) relativas a cada campo de tratamento, após alguns ajustes são feitas novas marcações na pele do doente. Por norma a simulação é feita no mesmo dia do primeiro tratamento. O recurso ao simulador permite ainda reproduzir todo o processo de tratamento sem que seja necessário ocupar a sala de tratamento, o que aumenta a eficácia das unidades de terapia e melhora as suas dinâmicas.
- **Tratamento:** Por fim, o tratamento em si. A RT tem como objetivo irradiar o volume tumoral, poupando ao máximo os tecidos sãos adjacentes á lesão. Durante toda a administração do tratamento o doente está a ser observado através dos monitores do sistema de vigilância. É explicado no primeiro dia todo o percurso ao doente e combinado com o mesmo um sinal em caso de este ter necessidade que o Rtt entre na sala, no entanto, é explicada a importância de se manter o mais imóvel possível durante o tratamento. O doente é posicionado e alinhado nas mesmas condições que foram definidas na TC de planeamento e o doente é alinhado pelas marcações feitas na simulação de tratamento. São feitas novas imagens de verificação e só depois é administrado o tratamento. É exigido o máximo de rigor e precisão possível, de modo a manter a reprodutibilidade do tratamento. As imagens de verificação são adquiridas conforme o protocolo do serviço e de acordo com a patologia. Existe um complexo sistema de segurança que garante que o tratamento só se realiza nas condições adequadas.

Após a realização de todos os campos de tratamento o doente é retirado.



Devem ser esclarecidos os cuidados a ter ao longo do tratamento e os cremes que se devem colocar. Durante estas sessões diárias deve-se acompanhar a evolução do doente (possíveis queixas) e dar pequenos conselhos, se for necessário. Em caso de situações mais graves deve encaminhar-se o doente para o médico.

Em geral, cada doente realiza entre 25 a 40 sessões, salvo situações de emergência ou casos paliativos.

No decorrer dos tratamentos são realizadas consultas com o Radioncologista de 10 em 10 tratamentos e uma consulta no final.

- **Follow-up:** Pelos efeitos decorrentes do tratamento são necessárias consultas para monitorização, assim a primeira consulta de acompanhamento deverá ser feita de 4 a 6 semanas após a RT; durante o primeiro ano devem ser feitas a cada 3-4 meses, entre o segundo e o quinto ano, a cada seis meses e a partir daí anualmente. São recomendados exames físicos, análises sanguíneas de rotina (incluindo hemograma completo, testes a função renal e hepática e CA 19-9) e em caso de indicação clínica devem ser realizados estudos imagiológicos (Raio-X de Tórax e TC do abdómen e pelve).

## ANEXO III

Tabela 1. Fatores característicos da CO

			Estatística	Desvio Padrão
Fator_Envolvimento_p	Média		4,0852	0,09892
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,8895	
		Limite superior	4,2808	
	5% da média aparada		4,0879	
	Mediana		4,1667	
	Variância		1,341	
	Erro Padrão		1,15786	
	Mínimo		1,25	
	Máximo		6,58	
	Amplitude		5,33	
	Amplitude interquartil		1,79	
	Assimetria		-0,081	0,207
	Curtose		-0,775	0,411
	Fator_Consistência_p	Média		3,9252
95% de Intervalo de Confiança para Média		Limite inferior	3,7403	
		Limite superior	4,1101	
5% da média aparada			3,9376	
Mediana			4,0000	
Variância			1,198	
Erro Padrão			1,09437	
Mínimo			1,33	
Máximo			6,17	
Amplitude			4,83	
Amplitude interquartil			1,42	
Assimetria			-0,190	0,207
Curtose			-0,485	0,411
Fator_Adaptabilidade_p		Média		3,8035
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,6305	
		Limite superior	3,9766	
	5% da média aparada		3,8268	
	Mediana		3,9167	
	Variância		1,049	
	Erro Padrão		1,02425	
	Mínimo		1,25	
	Máximo		5,75	
	Amplitude		4,50	
	Amplitude interquartil		1,58	
	Assimetria		-0,325	0,207
	Curtose		-0,607	0,411
	Fator_Missão_p	Média		3,2676
95% de Intervalo de Confiança para Média		Limite inferior	3,0592	
		Limite superior	3,4760	
5% da média aparada			3,2478	
Mediana			3,2500	
Variância			1,522	
Erro Padrão			1,23353	
Mínimo			1,00	
Máximo			6,25	
Amplitude			5,25	
Amplitude interquartil			2,00	
Assimetria			0,101	0,207
Curtose			-0,768	0,411

Tabela 2. Fatores sub-característicos da CO

		Estadística	Desvio Padrão	
Empowerment_p	Média		4,3011	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,0972	
		Limite superior	4,5050	
	5% da média aparada		4,3108	
	Mediana		4,2500	
	Variância		1,456	
	Erro Padrão		1,20665	
	Mínimo		1,00	
	Máximo		7,00	
	Amplitude		6,00	
	Amplitude interquartil		1,75	
	Assimetria		-0,039	0,207
	Curtose		-0,338	0,411
	Orientação_equipa_p	Média		4,2172
95% de Intervalo de Confiança para Média		Limite inferior	3,9931	
		Limite superior	4,4412	
5% da média aparada			4,2179	
Mediana			4,5000	
Variância			1,759	
Erro Padrão			1,32628	
Mínimo			1,25	
Máximo			7,00	
Amplitude			5,75	
Amplitude interquartil			2,25	
Assimetria			-0,113	0,207
Curtose			-0,726	0,411
Capacidade_Desenvolvimento_p		Média		3,7372
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,5207	
		Limite superior	3,9537	
	5% da média aparada		3,7257	
	Mediana		3,7500	
	Variância		1,642	
	Erro Padrão		1,28134	
	Mínimo		1,25	
	Máximo		6,75	
	Amplitude		5,50	
	Amplitude interquartil		1,88	
	Assimetria		0,039	0,207
	Curtose		-0,546	0,411
	Valores_nucleares_p	Média		3,9307
95% de Intervalo de Confiança para Média		Limite inferior	3,7312	
		Limite superior	4,1301	
5% da média aparada			3,9450	
Mediana			4,0000	
Variância			1,394	
Erro Padrão			1,18070	
Mínimo			1,00	
Máximo			6,50	
Amplitude			5,50	
Amplitude interquartil			1,63	
Assimetria			-0,224	0,207
Curtose			-0,274	0,411
Acordo_p		Média		4,0584
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,8557	
		Limite superior	4,2610	
	5% da média aparada		4,0750	
	Mediana		4,2500	
	Variância		1,439	
	Erro Padrão		1,19944	
	Mínimo		1,25	
	Máximo		6,50	
	Amplitude		5,25	

	Amplitude interquartil		1,75	
	Assimetria		-0,264	0,207
	Curtose		-0,642	0,411
Coordenação_Integração_p	Média		3,7865	0,09960
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,5895	
		Limite superior	3,9835	
	5% da média aparada		3,7909	
	Mediana		3,7500	
	Variância		1,359	
	Erro Padrão		1,16574	
	Mínimo		1,00	
	Máximo		6,25	
	Amplitude		5,25	
	Amplitude interquartil		1,50	
	Assimetria		-0,115	0,207
	Curtose		-0,634	0,411
	Criação_Mudança_p	Média		3,6095
95% de Intervalo de Confiança para Média		Limite inferior	3,3961	
		Limite superior	3,8228	
5% da média aparada			3,6217	
Mediana			3,7500	
Variância			1,595	
Erro Padrão			1,26275	
Mínimo			1,00	
Máximo			6,00	
Amplitude			5,00	
Amplitude interquartil			2,00	
Assimetria			-0,135	0,207
Curtose			-0,780	0,411
Foco_cliente_p		Média		3,4872
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,3032	
		Limite superior	3,6713	
	5% da média aparada		3,4835	
	Mediana		3,5000	
	Variância		1,187	
	Erro Padrão		1,08944	
	Mínimo		1,00	
	Máximo		6,50	
	Amplitude		5,50	
	Amplitude interquartil		1,50	
	Assimetria		0,033	0,207
	Curtose		-0,154	0,411
	Aprendizagem_Organizacional_p	Média		4,3139
95% de Intervalo de Confiança para Média		Limite inferior	4,1092	
		Limite superior	4,5186	
5% da média aparada			4,3690	
Mediana			4,5000	
Variância			1,468	
Erro Padrão			1,21155	
Mínimo			1,00	
Máximo			6,50	
Amplitude			5,50	
Amplitude interquartil			1,63	
Assimetria			-0,678	0,207
Curtose			-0,072	0,411
Direção_Estratégica_Intenção_p		Média		3,6369
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,4108	
		Limite superior	3,8629	
	5% da média aparada		3,6358	

	Mediana		3,7500	
	Variância		1,790	
	Erro Padrão		1,33806	
	Mínimo		1,00	
	Máximo		7,00	
	Amplitude		6,00	
	Amplitude interquartil		2,13	
	Assimetria		-0,087	0,207
	Curtose		-0,577	0,411
Metas_objetivos_p	Média		3,0858	0,11330
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,8617	
		Limite superior	3,3098	
	5% da média aparada		3,0472	
	Mediana		3,2500	
	Variância		1,759	
	Erro Padrão		1,32615	
	Mínimo		1,00	
	Máximo		6,75	
	Amplitude		5,75	
	Amplitude interquartil		2,00	
	Assimetria		0,272	0,207
	Curtose		-0,552	0,411
Visão_p	Média		3,0803	0,11116
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,8605	
		Limite superior	3,3001	
	5% da média aparada		3,0530	
	Mediana		3,0000	
	Variância		1,693	
	Erro Padrão		1,30114	
	Mínimo		1,00	
	Máximo		6,75	
	Amplitude		5,75	
	Amplitude interquartil		2,00	
	Assimetria		0,250	0,207
	Curtose		-0,724	0,411

Tabela 3. Fatores característicos da Motivação

			Estatística	Desvio Padrão
Remuneração	Média		4,2719	0,07803
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,1176	
		Limite superior	4,4262	
	5% da média aparada		4,3800	
	Mediana		4,5000	
	Variância		0,834	
	Erro Padrão		0,91328	
	Mínimo		1,00	
	Máximo		5,00	
	Amplitude		4,00	
	Amplitude interquartil		1,00	
	Assimetria		-1,877	0,207
	Curtose		2,886	0,411
Realização	Média		4,5693	0,04518
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,4800	
		Limite superior	4,6587	
	5% da média aparada		4,6276	
	Mediana		4,6667	
	Variância		0,280	
	Erro Padrão		0,52884	

	Mínimo		3,00		
	Máximo		5,00		
	Amplitude		2,00		
	Amplitude interquartil		0,67		
	Assimetria		-1,291	0,207	
	Curtose		1,133	0,411	
Equipa	Média		4,2818	0,05555	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,1719		
		Limite superior	4,3916		
	5% da média aparada		4,3374		
	Mediana		4,4000		
	Variância		0,423		
	Erro Padrão		0,65014		
	Mínimo		1,80		
	Máximo		5,00		
	Amplitude		3,20		
Amplitude interquartil		0,80			
	Assimetria		-1,159	0,207	
	Curtose		1,261	0,411	
Atributos_Trabalho	Média		4,1533	0,06590	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,0230		
		Limite superior	4,2836		
	5% da média aparada		4,2266		
	Mediana		4,2857		
	Variância		0,595		
	Erro Padrão		0,77138		
	Mínimo		1,14		
	Máximo		5,00		
	Amplitude		3,86		
	Amplitude interquartil		0,86		
		Assimetria		-1,433	0,207
		Curtose		2,690	0,411

Tabela 4. Teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Fator_Envolvimento_p	0,071	137	0,085	0,984	137	0,107
Fator_Consistência_p	0,067	137	,200*	0,986	137	0,181
Fator_Adaptabilidade_p	0,062	137	,200*	0,979	137	0,030
Fator_Missão_p	0,058	137	,200*	0,979	137	0,035
Motivação	0,154	137	0,000	0,854	137	0,000

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Tabela 5. Tabela de Correlações entre a Motivação e os tipos de CO

### Correlações

		Motivação	Fator_Envolvimento_p	Fator_Consistência_p	Fator_Adaptabilidade_p	Fator_Missão_p
Spearm an	Motivação	1,000	,229**	,179*	,222**	0,122
	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)		0,007	0,036	0,009	0,155

N	137	137	137	137	137
---	-----	-----	-----	-----	-----

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 6. Teste T entre o género e os fatores da motivação.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias					95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
Remuneração	Variâncias iguais assumidas	4,411	0,038	-0,816	135	0,416	-0,19326	0,23696	-0,66190	0,27538
	Variâncias iguais não assumidas			-1,371	40,327	0,178	-0,19326	0,14094	-0,47804	0,09152
Realização	Variâncias iguais assumidas	0,000	0,983	0,986	135	0,326	0,13513	0,13706	-0,13594	0,40620
	Variâncias iguais não assumidas			1,012	21,162	0,323	0,13513	0,13351	-0,14239	0,41265
Equipa	Variâncias iguais assumidas	0,803	0,372	-0,481	135	0,631	-0,08127	0,16896	-0,41542	0,25287
	Variâncias iguais não assumidas			-0,583	24,269	0,566	-0,08127	0,13951	-0,36904	0,20649
Atributos_Trabalho	Variâncias iguais assumidas	0,081	0,776	-0,371	135	0,711	-0,07444	0,20054	-0,47104	0,32216
	Variâncias iguais não assumidas			-0,434	23,478	0,668	-0,07444	0,17140	-0,42861	0,27973
Motivação	Variâncias iguais assumidas	1,174	0,281	-0,406	135	0,686	-0,06816	0,16799	-0,40039	0,26406
	Variâncias iguais não assumidas			-0,564	28,589	0,577	-0,06816	0,12084	-0,31547	0,17914

Tabela 7. Tabela de Correlações (Teste de Spearman) entre a Idade e a Motivação e os seus fatores.

			Correlações						
			Idade	Remuneração	Realização	Equipa	Atributos_Trabalho	Motivação	
Spearman	Idade	Coefficiente de Correlação	1,000	-,289**	-0,150	-0,084		-0,050	-0,150
		Sig. (2 extremidades)		0,001	0,080	0,330		0,563	0,081
		N	137	137	137	137		137	137
	Remuneração	Coefficiente de Correlação	-,289**	1,000	,456**	,499**		,515**	,688**
		Sig. (2 extremidades)	0,001		0,000	0,000		0,000	0,000
		N	137	137	137	137		137	137
	Realização	Coefficiente de Correlação	-0,150	,456**	1,000	,679**		,626**	,764**
		Sig. (2 extremidades)	0,080	0,000		0,000		0,000	0,000
		N	137	137	137	137		137	137
	Equipa	Coefficiente de Correlação	-0,084	,499**	,679**	1,000		,761**	,890**
		Sig. (2 extremidades)	0,330	0,000	0,000			0,000	0,000
		N	137	137	137	137		137	137
	Atributos_Trabalho	Coefficiente de Correlação	-0,050	,515**	,626**	,761**	1,000		,920**
		Sig. (2 extremidades)	0,563	0,000	0,000	0,000			0,000
		N	137	137	137	137		137	137
	Motivação	Coefficiente de Correlação	-0,150	,688**	,764**	,890**	,920**	1,000	
		Sig. (2 extremidades)							

	Sig. (2 extremidades)	0,081	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	137	137	137	137	137	137

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 8. Tabela de Correlações (Teste de Spearman) entre as Habilitações Acadêmicas e a Motivação e os seus fatores.

		Correlações						
			Habilitações Acadêmicas	Remuneração	Realização	Equipa	Atributos_Trabalho	Motivação
Spearman	Habilitações Acadêmicas	Coefficiente de Correlação	1,000	-,168*	0,002	-0,059	0,022	-0,041
		Sig. (2 extremidades)		0,050	0,986	0,490	0,802	0,633
		N	137	137	137	137	137	137
	Remuneração	Coefficiente de Correlação	-,168*	1,000	,456**	,499**	,515**	,688**
		Sig. (2 extremidades)	0,050		0,000	0,000	0,000	0,000
		N	137	137	137	137	137	137
	Realização	Coefficiente de Correlação	0,002	,456**	1,000	,679**	,626**	,764**
		Sig. (2 extremidades)	0,986	0,000		0,000	0,000	0,000
		N	137	137	137	137	137	137
	Equipa	Coefficiente de Correlação	-0,059	,499**	,679**	1,000	,761**	,890**
		Sig. (2 extremidades)	0,490	0,000	0,000		0,000	0,000
		N	137	137	137	137	137	137
	Atributos_Trabalho	Coefficiente de Correlação	0,022	,515**	,626**	,761**	1,000	,920**
		Sig. (2 extremidades)	0,802	0,000	0,000	0,000		0,000
		N	137	137	137	137	137	137
	Motivação	Coefficiente de Correlação	-0,041	,688**	,764**	,890**	,920**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,633	0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	137	137	137	137	137	137

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 9. Tabela descritiva do cargo de gestão relativamente à Motivação e os seus fatores.

Assume Cargo de Gestão		Estatística		Desvio Padrão
Remuneração	Não	Média	4,2606	0,08400
		95% de Limite inferior	4,0942	
		Limite superior	4,4270	
		5% da média	4,3708	
		Mediana	4,5000	
		Variância	0,833	



		Erro Padrão	0,91252	
		Mínimo	1,00	
		Máximo	5,00	
		Amplitude	4,00	
		Amplitude interquartil	0,75	
		Assimetria	-1,909	0,223
		Curtose	3,083	0,442
	Sim	Média	4,3421	0,21563
		95% de Intervalo de Confiança para Média	3,8891	
		Limite inferior	4,7951	
		Limite superior		
		5% da média aparada	4,4357	
		Mediana	4,7500	
		Variância	0,883	
		Erro Padrão	0,93990	
		Mínimo	2,00	
		Máximo	5,00	
		Amplitude	3,00	
		Amplitude interquartil	0,75	
		Assimetria	-1,857	0,524
		Curtose	2,693	1,014
Realização	Não	Média	4,5537	0,04851
		95% de Intervalo de Confiança para Média	4,4576	
		Limite inferior	4,6498	
		Limite superior		
		5% da média aparada	4,6092	
		Mediana	4,6667	
		Variância	0,278	
		Erro Padrão	0,52699	
		Mínimo	3,00	
		Máximo	5,00	
		Amplitude	2,00	
		Amplitude interquartil	0,67	
		Assimetria	-1,193	0,223
		Curtose	0,919	0,442
	Sim	Média	4,6667	0,12488
		95% de Intervalo de Confiança para Média	4,4043	
		Limite inferior	4,9290	
		Limite superior		
		5% da média aparada	4,7407	
		Mediana	5,0000	
		Variância	0,296	
		Erro Padrão	0,54433	
		Mínimo	3,00	
		Máximo	5,00	
		Amplitude	2,00	
		Amplitude interquartil	0,33	
		Assimetria	-2,139	0,524
		Curtose	4,416	1,014
Equipa	Não	Média	4,2627	0,06093
		95% de Intervalo de Confiança para Média	4,1420	
		Limite inferior	4,3834	
		Limite superior		

		5% da média aparada	4,3183	
		Mediana	4,4000	
		Variância	0,438	
		Erro Padrão	0,66188	
		Mínimo	1,80	
		Máximo	5,00	
		Amplitude	3,20	
		Amplitude interquartil	0,85	
		Assimetria	-1,120	0,223
		Curtose	1,193	0,442
	Sim	Média	4,4000	0,13157
		95% de Intervalo de Confiança para Média	4,1236	
		Limite inferior		
		Limite superior	4,6764	
		5% da média aparada	4,4556	
		Mediana	4,6000	
		Variância	0,329	
		Erro Padrão	0,57349	
		Mínimo	2,80	
		Máximo	5,00	
		Amplitude	2,20	
		Amplitude interquartil	0,60	
		Assimetria	-1,485	0,524
		Curtose	2,300	1,014
Atributos_Trabalho	Não	Média	4,1199	0,07162
		95% de Intervalo de Confiança para Média	3,9780	
		Limite inferior		
		Limite superior	4,2617	
		5% da média aparada	4,1946	
		Mediana	4,2857	
		Variância	0,605	
		Erro Padrão	0,77798	
		Mínimo	1,14	
		Máximo	5,00	
		Amplitude	3,86	
		Amplitude interquartil	0,86	
		Assimetria	-1,489	0,223
		Curtose	2,882	0,442
	Sim	Média	4,3609	0,16364
		95% de Intervalo de Confiança para Média	4,0171	
		Limite inferior		
		Limite superior	4,7047	
		5% da média aparada	4,4248	
		Mediana	4,4286	
		Variância	0,509	
		Erro Padrão	0,71328	
		Mínimo	2,57	
		Máximo	5,00	
		Amplitude	2,43	
		Amplitude interquartil	1,14	
		Assimetria	-1,071	0,524
		Curtose	0,663	1,014
Motivação	Não	Média	4,2556	0,05965
		95% de Intervalo de Confiança para Média	4,1374	
		Limite inferior		

	Limite superior	4,3737	
	5% da média aparada	4,3204	
	Mediana	4,3684	
	Variância	0,420	
	Erro Padrão	0,64795	
	Mínimo	1,68	
	Máximo	5,00	
	Amplitude	3,32	
	Amplitude interquartil	0,64	
	Assimetria	-1,612	0,223
	Curtose	2,970	0,442
Sim	Média	4,4155	0,14567
	95% de Intervalo de Confiança para Média	4,1095	
	Limite inferior		
	Limite superior	4,7216	
	5% da média aparada	4,4880	
	Mediana	4,6316	
	Variância	0,403	
	Erro Padrão	0,63496	
	Mínimo	2,58	
	Máximo	4,95	
	Amplitude	2,37	
	Amplitude interquartil	0,84	
	Assimetria	-1,604	0,524
	Curtose	2,687	1,014

Tabela 10. Teste de Mann-Whitney do cargo de gestão relativamente à Motivação e os seus fatores.

Estatísticas de teste <sup>a</sup>					
	Remuneração	Realização	Equipa	Atributos_Trabalho	Motivação
U de Mann-Whitney	981,500	957,500	991,500	884,000	910,000
Wilcoxon W	8002,500	7978,500	8012,500	7905,000	7931,000
Z	-0,884	-1,076	-0,813	-1,483	-1,316
Significância Sig. (bilateral)	0,377	0,282	0,416	0,138	0,188
Sig exata (bilateral)	0,381	0,285	0,420	0,139	0,190
Sig exata (unilateral)	0,190	0,141	0,210	0,070	0,095
Probabilidade de ponto	0,001	0,000	0,001	0,000	0,001

a. Variável de Agrupamento: Assume Cargo de Gestão

Tabela 11. Teste de Spearman do tempo de experiência relativamente à Motivação e os seus fatores.

		Tempo de experiência em RT	Remuneração	Realização	Equipa	Atributos_Trabalho	Motivação
Spearman	Tempo de experiência em RT	Coefficiente de Correlação	1,000	-,332**	-0,116	-0,112	-0,098
		Sig. (2 extremidades)		0,000	0,176	0,194	0,255
		N	137	137	137	137	137
	Remuneração	Coefficiente de Correlação	-,332**	1,000	,456**	,499**	,515**
		Sig. (2 extremidades)					
		N	137	137	137	137	137

	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	137	137	137	137	137	137
Realização	Coeficiente de Correlação	-0,116	,456**	1,000	,679**	,626**	,764**
	Sig. (2 extremidades)	0,176	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	137	137	137	137	137	137
Equipa	Coeficiente de Correlação	-0,112	,499**	,679**	1,000	,761**	,890**
	Sig. (2 extremidades)	0,194	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	137	137	137	137	137	137
Atributos_Trabalho	Coeficiente de Correlação	-0,098	,515**	,626**	,761**	1,000	,920**
	Sig. (2 extremidades)	0,255	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	137	137	137	137	137	137
Motivação	Coeficiente de Correlação	-,189*	,688**	,764**	,890**	,920**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	0,027	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	137	137	137	137	137	137

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 12. Teste T dos setores público e privado relativamente à Motivação e os seus fatores.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Remuneração	Variâncias iguais assumidas	3,131	0,079	-2,156	135	0,033	-0,33278	0,15433	-0,63801	-0,02756
	Variâncias iguais não assumidas			-2,177	134,980	0,031	-0,33278	0,15287	-0,63511	-0,03045
Realização	Variâncias iguais assumidas	6,189	0,014	-1,594	135	0,113	-0,14355	0,09005	-0,32164	0,03454
	Variâncias iguais não assumidas			-1,619	133,450	0,108	-0,14355	0,08865	-0,31889	0,03179
Equipa	Variâncias iguais assumidas	4,827	0,030	-2,572	135	0,011	-0,28057	0,10910	-0,49633	-0,06480
	Variâncias iguais não assumidas			-2,612	133,552	0,010	-0,28057	0,10743	-0,49305	-0,06809
Atributos_Trabalho	Variâncias iguais assumidas	2,249	0,136	-2,231	135	0,027	-0,29042	0,13020	-0,54792	-0,03292
	Variâncias iguais não assumidas			-2,277	130,512	0,024	-0,29042	0,12754	-0,54274	-0,03811
Motivação	Variâncias iguais assumidas	3,300	0,072	-2,520	135	0,013	-0,27356	0,10855	-0,48823	-0,05888
	Variâncias iguais não assumidas			-2,565	132,456	0,011	-0,27356	0,10665	-0,48451	-0,06261

Tabela 13. Teste de Mann-Whitney dos diferentes tipos de CO em relação ao gênero.

**Estatísticas de teste<sup>a</sup>**

	Fator_Envolvimento_p	Fator_Consistência_p	Fator_Adaptabilidade_p
U de Mann-Whitney	803,500	994,500	945,000
Wilcoxon W	8063,500	8254,500	8205,000
Z	-1,414	-0,167	-0,490
Significância Sig. (bilateral)	0,157	0,868	0,624
Sig exata (bilateral)	0,159	0,870	0,628
Sig exata (unilateral)	0,080	0,435	0,314
Probabilidade de ponto	0,000	0,001	0,001

a. Variável de Agrupamento: Gênero

Tabela 14. Modelo de Regressão Linear Múltipla entre as diferentes culturas organizacionais e a motivação.

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,312 <sup>a</sup>	0,098	0,070	0,62312

a. Preditores: (Constante), Fator\_Missão\_p, Fator\_Envolvimento\_p, Fator\_Adaptabilidade\_p, Fator\_Consistência\_p

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	5,543	4	1,386	3,569	,008 <sup>b</sup>
	Resíduo	51,254	132	0,388		
	Total	56,796	136			

a. Variável Dependente: Motivação

b. Preditores: (Constante), Fator\_Missão\_p, Fator\_Envolvimento\_p, Fator\_Adaptabilidade\_p, Fator\_Consistência\_p

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	3,558	0,218		16,349	0,000
	Envolvimento	0,051	0,092	0,092	0,557	0,578
	Consistência	-0,088	0,111	-0,150	-0,795	0,428
	Adaptabilidade	0,267	0,113	0,423	2,369	0,019
	Missão	-0,048	0,077	-0,092	-0,626	0,532

a. Variável Dependente: Motivação