

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

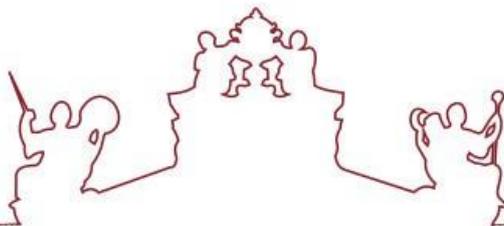
Dissertação

**Comprometimento e Cidadania Organizacional como
Influenciadores da Motivação dos Profissionais dos Cuidados
de Saúde Primários**

Ana Rita Esturrado Correia

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

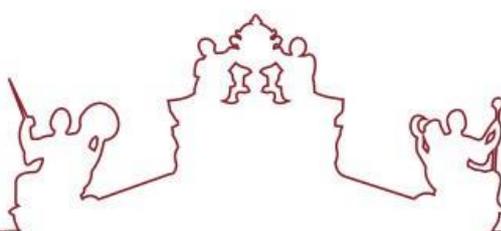
**Comprometimento e Cidadania Organizacional como
Influenciadores da Motivação dos Profissionais dos Cuidados
de Saúde Primários**

Ana Rita Esturrado Correia

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2021





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) (Orientador)

Mário José Batista Franco (Universidade da Beira Interior) (Arguente)

Dedico este trabalho aos meus pais e irmã que sempre me apoiaram durante este processo de elaboração deste trabalho.

Um sincero e enorme obrigada

Resumo

Muitos estudos têm sido desenvolvidos sobre comprometimento organizacional e cidadania organizacional, no entanto a sua grande maioria relaciona estes conceitos com o desempenho organizacional. Como é o caso do estudo encontrado no contexto português de Vale (2015). Neste trabalho pretende-se relacionar estes dois construtos com a motivação num grupo profissional muito alargado com são os profissionais de saúde, com o intuito de compreender de que forma o comprometimento e a cidadania organizacional contribuem para a motivação.

Para alcançar o pretendido foi necessário identificar os níveis e tipos de comprometimento organizacional, analisar as perceções sobre os níveis de cidadania organizacional, correlacionar o comprometimento organizacional e a cidadania organizacional com os níveis de motivação dos profissionais de saúde.

A recolha de dados foi efetuada através de questionário anónimo online, e apesar da amostra não ser representativa da população, dos resultados obtidos pode-se concluir que o comprometimento e cidadania organizacional influenciam de forma positiva a motivação, mais especificamente a intrínseca.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; comportamentos de cidadania organizacional; motivação dos profissionais de saúde

Abstract

Commitment and Organizational Citizenship as Influencers of the Motivation of Primary Health Care Professionals

Many studies have been developed on organizational commitment and organizational citizenship, however most of them relate these concepts to organizational performance. As is the case of the study found in the portuguese context of Vale (2015). In this work, it is intended to relate these two constructs with motivation in a very wide professional group with health professionals, in order to understand how commitment and organizational citizenship contribute to motivation.

To achieve what was intended, it was necessary to identify the levels and types of organizational commitment, analyze the perceptions about the levels of organizational citizenship, correlate organizational commitment and organizational citizenship with the levels of motivation of health professionals.

Data collection was carried out through an anonymous online questionnaire, and although the sample is not representative of the population, it can be concluded from the results that organizational commitment and citizenship positively influence motivation, more specifically, intrinsic motivation.

Keyword: Organizational commitment; organizational citizenship behaviors; motivation of health professionals

Agradecimentos

A elaboração e conclusão do presente trabalho significaram para mim um enorme desafio pessoal e acadêmico, que só foi possível com o apoio e suporte de algumas pessoas, às quais devo um realizar um agradecimento.

Gostaria de agradecer em primeiro lugar à minha orientadora, à Professora Fátima Jorge, pelo apoio desde o início desde processo. Na idealização no objeto de estudo e posteriormente na organização das ideias e linha de pensamento. Sem o seu apoio e orientação a realização deste trabalho seria impossível.

Não posso esquecer de agradecer o apoio incondicional dos meus pais e irmã durante a elaboração deste trabalho, não permitindo que eu desistisse e incentivando-me sempre a continuar e prosseguir os meus estudos.

Devo, ainda, um agradecimento especial aos meus companheiros de mestrado e amigos que nunca me abandonaram Carmen Alfaiate e Luís Pedro Gomes, sem o incentivo deles este processo não teria chegado ao fim de forma tão positiva.

Agradeço, também à Administração Regional de Saúde do Alentejo e ao Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central, que permitiram a aplicação do questionário na organização, autorização que possibilitou a elaboração do estudo e sem a qual o mesmo não era possível.

ÍNDICE

Índice de Anexos	9
Índice de Figuras	10
Índice de Quadros	10
Índice de Tabelas.....	11
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	13
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	14
1.3. Metodologia	14
1.4. Estrutura do Trabalho	15
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 Introdução aos Três Construtos	17
2.2 Comprometimento Organizacional.....	18
2.2.1 Conceito e Evolução de Comprometimento Organizacional	18
2.2.2 Tipos e Componentes de Comprometimento Organizacional	19
2.2.3 Comprometimento na Saúde	20
2.3 Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	22

2.3.1	Conceito	23
2.3.2	Cidadania em Saúde	27
2.4	Motivação.....	28
2.4.1	Teorias da Motivação	29
2.4.2	Motivação nos Profissionais de Saúde	34
2.5	A conexão entre Motivação, Comprometimento e Cidadania Organizacional - Relações entre as três dimensões de análise	35
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	38
3.1	Problemática e Objetivos	38
3.2	Amostra	38
3.3	Tipo de Estudo	39
3.4	Instrumentos, Procedimentos e Calendário de Recolha de Dados	39
3.5	Métodos de Tratamento de Dados	42
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1	Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central (ACeS).....	44
4.2	Descrição da Amostra.....	44
4.3	Análise de Dados Recolhidos	47
4.4	Discussão de Resultados	83
5.	CONCLUSÕES.....	87

5.1	Conclusões Gerais	87
5.2	Limitações do Estudo	89
5.3	Estudos Futuros	90
	BIBLIOGRAFIA.....	91
	ANEXOS	97

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Questionário	IIC
Anexo B: Parecer do Encarregado da Proteção de Dados da Universidade de Évora	CVI
Anexo C: Parecer da Comissão de Ética da Administração Regional de Saúde do Alentejo	CIX
Anexo D: Alpha de Cronbach	CXV

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1: O modelo das características da função	33

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro nº 1: Percepções de Responsabilidade e Cidadania Organizacional/Afirmações	50
Quadro nº 2: Clima e Comprometimento Organizacional/Afirmações	55
Quadro nº 3: Identificação e Comprometimento Organizacional/Afirmações...	60
Quadro nº 4: Motivação no Trabalho/Afirmações	65

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela nº 1: Taxonomia das Teorias da Motivação	30
Tabela nº 2: Caracterização da amostra (idade, género e habilitações literárias)	45
Tabela nº 3: Caracterização da amostra (carreira/categoria profissional, vínculo, cargo de superior hierárquico e anos de trabalho na instituição)	46
Tabela nº 4: Frequências e percentagem de respostas do primeiro grupo de perguntas da Dimensão Responsabilidade e Cidadania Organizacional	48
Tabela nº 5: Frequência e percentagem das respostas de concordância das Perceções de Responsabilidade e Cidadania Organizacional.....	50
Tabela nº 6: Médias, Moda e Desvio Padrão das respostas às perceções de responsabilidade e cidadania organizacional	51
Tabela nº 7: Frequências e percentagens das respostas ao Clima e Políticas de Recursos Humanos	56
Tabela nº 8: Médias, Moda e Desvio Padrão das respostas ao Clima e Políticas de Recursos Humanos	57
Tabela nº 9: Frequências e percentagens das respostas à identificação e Comprometimento Organizacional	60
Tabela nº 10: Médias, Moda e Desvio Padrão das respostas à Identificação e Comprometimento Organizacional	61
Tabela nº 11: Frequências e percentagens das respostas à Motivação no Trabalho	66
Tabela nº 12: Médias, Moda e Desvio Padrão das respostas à Motivação no Trabalho	67
Tabela nº 13: Resultados da correlação $Ró$ de Spearman entre Comprometimento Organizacional e Motivação no Trabalho	71
Tabela nº 14: Resultados da correlação $Ró$ de Spearman entre Comportamentos de Cidadania Organizacional e Motivação no Trabalho	79

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ACeS – Agrupamento de Centros de Saúde

ACeS AC – Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central

CCO – Comportamento de Cidadania Organizacional

SNS – Sistema Nacional de Saúde

TSDT – Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica

TSS – Técnicos Superiores de Saúde

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O presente trabalho debruça-se sobre o comprometimento organizacional, cidadania organizacional e motivação de um grupo constituído por médicos, enfermeiros, técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica e dos técnicos superiores de saúde. Na perspetiva de Meyer *et al.* (2002), o comprometimento organizacional é um conceito mobilizador da motivação e afeta os comportamentos de cidadania organizacional e a satisfação no trabalho.

Os conceitos de comprometimento organizacional e de cidadania organizacional são na grande maioria dos estudos relacionados com o fator de desempenho organizacional e não com o construto da motivação. Tratando-se a motivação e o comprometimento organizacional de fatores internos do indivíduo tornou-se importante perceber a sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional.

No sector da saúde vários estudos, tais como o de Alrawahi *et al* (2020), de Babić *et al* (2014); de Stefurak *et al* (2020); de Grujičić *et al* (2018) e de Işık *et al* (2016) foram já desenvolvidos para perceber a satisfação e a motivação dos profissionais, a grande maioria com enfoque nas carreiras médica e de enfermagem, e em especial nos serviços de urgência e de saúde mental. Não se tratando apenas de médicos e enfermeiros, o grupo de profissionais que integram o Sistema Nacional de Saúde (SNS) português, evidencia-se relevante estudar a motivação também dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica (TSDT), onde se enquadram os profissionais da reabilitação, e dos Técnicos Superiores de Saúde (TSS), onde se enquadram os Psicólogos, os Nutricionistas e os Farmacêuticos.

Uma vez que o Sistema Nacional de Saúde preconiza cada vez mais uma intervenção multidisciplinar dos cuidados prestados e uma maior proximidade dos profissionais de saúde aos utentes, o comprometimento organizacional, bem como a cidadania organizacional poderão ter um papel relevante no desempenho das funções dos profissionais e na representação da organização. Sendo as equipas dos Cuidados de Saúde Primários cada vez mais multidisciplinares, o que valoriza a prestação de cuidados diferenciados aos utentes, faz sentido que todas as categorias de profissionais de saúde sejam incluídas no estudo.

O facto de existirem poucos estudos que analisem a motivação dos profissionais de saúde, para além dos médicos e enfermeiros, e além dos serviços de urgência e saúde mental; assim como a ausência de estudos que interpretem o comprometimento e a cidadania organizacional dos profissionais de saúde evidencia a pertinência do estudo. De forma a apresentar a

relevância e as dimensões de análise desta investigação considera-se adequada a formulação da questão de investigação - De que forma o comprometimento organizacional e a cidadania organizacional influenciam a motivação dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de saúde (ACeS) do Alentejo Central?

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

O **problema** inicial para a realização deste trabalho deve-se ao facto de existirem poucos estudos que analisem a motivação dos profissionais de saúde, para além dos médicos e enfermeiros. A grande maioria destes estudos com médicos e enfermeiros também se reduz maioritariamente aos serviços de urgência e saúde mental. Além disso existem poucos estudos que interpretem o comprometimento e a cidadania organizacional dos profissionais de saúde e relacionem com a motivação.

O **objetivo geral** deste trabalho é compreender de que forma o comprometimento organizacional e a cidadania organizacional contribuem para a motivação dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central.

Como objetivos específicos definiram-se quatro:

- Identificar os tipos e níveis de comprometimento organizacional dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central;
- Analisar as perceções sobre os níveis de cidadania organizacional dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central;
- Correlacionar o comprometimento organizacional com a motivação dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central;
- Correlacionar a cidadania organizacional com a motivação Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central.

1.3. Metodologia

Fortin (2009, p.131) define que “a fase metodológica consiste em precisar como o fenómeno em estudo será integrado num plano de trabalho que ditará as atividades conducentes à realização da investigação”.

A investigação de um problema envolve a escolha de um estudo que será o fio condutor da estrutura a utilizar para atingir os objetivos definidos inicialmente (Fortin, 2009).

A metodologia de investigação que suporta esta dissertação tem por base a análise documental de livros, artigos científicos, teses de mestrado e doutoramento. Posteriormente à análise documental elaborou-se o inquérito por questionário, instrumento de recolha de dados, cujos resultados foram tratados por métodos de análise. O instrumento de recolha de dados, questionário, foi elaborado por adaptação, tendo por base o questionário aplicado e validado na investigação da Tese de Mestrado de Santos (2010) e a investigação bibliográfica. O questionário foi aplicado em suporte digital, através da ferramenta Google Forms® aos profissionais de saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central.

1.4. Estrutura do Trabalho

A dissertação aqui apresentada organiza-se em cinco capítulos.

Fortin (2009) considera que o processo de investigação contém três fases, sendo elas: a fase concetual, a fase metodológica e a fase empírica. Na fase concetual desenvolve-se a escolha e formulação do problema de investigação, revê-se a literatura pertinente, elabora-se um quadro de referência e enuncia-se o objetivo, as questões de investigação ou as hipóteses. Na fase metodológica escolhe-se um desenho de investigação, define-se a população e amostra, definem-se as variáveis e escolhem-se os métodos de colheita e análise de dados. Na Fase empírica procede-se à colheita e análise dos dados, interpretação dos resultados e comunicação dos resultados obtidos.

De acordo com esta descrição, no primeiro capítulo da dissertação realiza-se a introdução ao estudo, enquadra-se e justifica-se o tema, são formulados o problema e os objetivos e apresenta-se a metodologia de forma sintética.

O segundo capítulo efetua-se o enquadramento teórico abordando os principais conceitos teóricos e bases teóricas pertinentes ao estudo

No terceiro capítulo encontra-se a descrição minuciosa das questões metodológicas do estudo, tais como: descrição da problemática e dos objetivos; descrição do estudo, descrição dos instrumentos e procedimentos adotados e descrição dos métodos de tratamento de dados utilizados.

No quarto capítulo encontra-se a análise dos resultados, onde é possível encontrar uma descrição da entidade onde foram recolhidos os dados, uma descrição da amostra utilizada, a análise e discussão dos resultados obtidos.

O quinto capítulo é dedicado às conclusões de acordo com os objetivos inicialmente estabelecidos, às limitações do estudo e onde são apresentadas sugestões de investigações/estudos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Introdução aos Três Construtos

Foi na década de 80 que se iniciaram os estudos sobre os conceitos de comprometimento organizacional, comportamento organizacional pró-social e comportamento de cidadania organizacional (Bateman & Organ, 1983). Trabalhos teóricos e conceituais sobre comprometimento organizacional, comportamento de cidadania referem-se a padrões comportamentais que estão intimamente relacionados ao comportamento pró-social direcionado à organização (Brief & Motowidlo, 1986).

Para Mathieu e Zajac (1990) o conceito de comprometimento organizacional cresceu em popularidade nas literaturas da psicologia organizacional e do comportamento organizacional na década de 1980. O conceito recebeu muitos estudos empíricos como consequência e antecedente de outras variáveis de interesse relacionadas ao trabalho. Como consequência, o comprometimento organizacional foi vinculado a diversas variáveis pessoais, tais como: estados de função e aspetos do ambiente de trabalho, variando das características do trabalho às dimensões da estrutura organizacional. Como antecedente, o comprometimento organizacional tem sido usado para prever o absenteísmo, o desempenho, a rotatividade e outros comportamentos dos funcionários. Além disso, várias outras variáveis de interesse, por exemplo, envolvimento no trabalho e satisfação no trabalho, demonstraram relações com a comprometimento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990, p. 171).

Katz e Kahn (1966) observaram que o funcionamento organizacional depende do comportamento extra-papel - comportamento que não pode ser prescrito ou exigido antecipadamente para um determinado trabalho. Esses comportamentos incluem qualquer um dos gestos (geralmente tomados como garantidos) que lubrificam o mecanismo social da organização, mas que não estão diretamente relacionados à noção usual de desempenho de tarefas (Katz e Kahn, 1966).

Para Cunha *et al* (2016) a motivação traduz-se no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados e por isso uma variável mais indicada para influenciar o desempenho e os resultados produtivos.

2.2 Comprometimento Organizacional

Para Mathieu e Zajac (1990) o conceito de comprometimento organizacional cresceu em popularidade nas literaturas da psicologia industrial/organizacional e do comportamento organizacional na década de 1980. O conceito recebeu muitos estudos empíricos como consequência e antecedente de outras variáveis de interesse relacionadas ao trabalho. Como consequência, o comprometimento organizacional foi vinculado a diversas variáveis pessoais, estados de função e aspetos do ambiente de trabalho, variando das características do trabalho às dimensões da estrutura organizacional (Mathieu & Zajac, 1990).

2.2.1 Conceito e Evolução de Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional foi definido e medido de várias formas diferentes, tendo em conta que todas as definições e medidas compartilham um tema comum em que o comprometimento organizacional é considerado um vínculo ou vinculação do indivíduo à organização (Mathieu & Zajac, 1990). As definições diferem em termos de como esse vínculo é considerado desenvolvido.

Como definição do conceito os autores descrevem-no maioritariamente como um vínculo psicológico entre pessoas e organizações (Buchanan, 1974). Buchanan (1974, p. 533) define comprometimento como “um apego afetivo e partidário aos objetivos e valores de uma organização, ao papel de alguém em relação aos objetivos e valores e à organização por si só, além de seu valor puramente instrumental”. Cook e Wall (1980, p. 40) definem “como as reações afetivas de uma pessoa às características de sua organização empregadora”. Allen e Meyer (1990) afirmam que a descrição mais frequente para o comprometimento organizacional na literatura é aquela em que o comprometimento é considerado um vínculo afetivo ou emocional com a organização, de modo a que o indivíduo fortemente comprometido se identifique, esteja envolvido e desfrute de ser membro da organização.

Muitos estudos atribuíram a este conceito algumas consequências e antecedentes, outras variáveis, relacionadas com o trabalho (Mathieu & Zajac, 1990). Como consequência foi vinculado a características pessoais, a estados de função e características do ambiente de trabalho e dimensões da organização. Como antecedente foi muitas vezes utilizado para prever o absentismo, o desempenho, a rotatividade entre outros. Também se pode encontrar, em alguns estudos, a relação entre o comprometimento organizacional com o envolvimento no trabalho e a satisfação.

Cook e Wall (1980) afirmam que como resultado positivo da qualidade da experiência de trabalho, o comprometimento pode ser considerado como um fator que contribui para o bem-estar subjetivo no trabalho.

Morrow (1983) refere no seu estudo que entre todos os funcionários o comprometimento organizacional pode variar consideravelmente, e que é mais provável que surjam alterações ao longo da vida. Essas alterações podem ser em função de uma mudança organizacional de membros, mudanças operacionais na organização empregadora e acumulação de investimentos pessoais na empresa (Morrow, 1983).

2.2.2 Tipos e Componentes de Comprometimento Organizacional

Buchanan (1974) no seu estudo sobre o desenvolvimento do compromisso organizacional distingue três componentes: a Identificação, o Envolvimento e a Lealdade. A Identificação o autor descreve como o orgulho na organização, a adoção dos objetivos e valores da organização. O Envolvimento é descrito como a assimilação psicológica nas atividades do seu trabalho. A Lealdade é caracterizada como um sentimento de afeição e apego à organização, um sentimento de pertença que se manifesta como "um desejo de permanecer" (Buchanan, 1974, p. 533).

Meyer e Allen (1991) argumentam que o comprometimento, como estado psicológico, tem pelo menos três componentes separáveis que refletem um desejo (comprometimento afetivo), uma necessidade (comprometimento instrumental) e uma obrigação (comprometimento normativo) de manter emprego numa organização.

O comprometimento organizacional afetivo é definido como a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo numa organização específica (Mathieu & Zajac, 1990). Refere-se à fixação emocional do funcionário, à intuição e ao envolvimento na organização. Os funcionários com um forte compromisso afetivo continuam a trabalhar na organização, porque desejam fazê-lo (Meyer & Allen, 1991).

Mowday *et al* (2013) observaram que os antecedentes do compromisso afetivo se enquadram geralmente em quatro categorias: características pessoais, características estruturais, características relacionadas ao trabalho e experiências de trabalho. Os autores consideram que o comprometimento afetivo representa, portanto, um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização específica e seus objetivos e deseja manter a associação para facilitar esses objetivos.

A segunda forma mais popular de comprometimento organizacional estudada foi o compromisso instrumental (Mathieu & Zajac, 1990, p. 172). O compromisso instrumental refere-se à conscientização dos custos associados à saída da organização. Os funcionários cujo vínculo

primário com a organização se baseia no compromisso de investimento permanecem porque precisam fazê-lo (Meyer & Allen, 1991). Os indivíduos ficam vinculados a uma organização porque têm apostas paralelas ou custos irrecuperáveis, investidos na organização e não podem "dar-se ao luxo de" se separar dela (Mathieu & Zajac, 1990, p. 172).

Como o comprometimento instrumental reflete o reconhecimento dos custos associados à saída da organização, qualquer coisa que aumente os custos percebidos pode ser considerado um antecedente. Os antecedentes mais frequentemente estudados foram apostas paralelas ou investimentos e a disponibilidade de alternativas (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar empregado (Meyer & Allen, 1991). Os funcionários com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização. Até agora, a literatura sobre o desenvolvimento do comprometimento normativo é mais teórica do que empírica. Wiener (1982) sugeriu que o sentimento de obrigação de permanecer numa organização pode resultar da internalização de pressões normativas exercidas sobre um indivíduo antes da entrada na organização (socialização familiar ou cultural) ou após a entrada (socialização organizacional). O comprometimento normativo também se pode desenvolver, quando uma organização fornece ao colaborador "recompensas antecipadamente" ou incorre em custos significativos no fornecimento de emprego (Meyer & Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) defendem que é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, instrumental e normativo como componentes, do que como tipos de comprometimento. O último implica que os estados psicológicos caracterizam três formas de compromisso são mutuamente exclusivas e parece mais razoável esperar que um funcionário possa experimentar todas as três formas de compromisso em graus variados. Um funcionário, por exemplo, pode sentir um forte desejo e uma forte necessidade, mas pouca obrigação de fazê-lo; outro pode sentir pouco desejo, uma necessidade moderada e uma forte obrigação, e assim por diante.

2.2.3 Comprometimento na Saúde

O setor de saúde em muitos países é o foco de um intenso debate e análise política contínua dentro da comunidade acadêmica (Thanacoody *et al.*, 2014). Num ambiente caracterizado por constantes mudanças institucionais e incerteza, os legisladores e acadêmicos começaram a reconhecer que uma força de trabalho engajada, saudável e motivada é vital para a prestação de cuidados de saúde de alta qualidade. Como resultado do aumento dos deveres

no trabalho, os profissionais de saúde exibem níveis mais baixos de comprometimento e uma maior disposição para deixar suas organizações empregadoras.

No seu estudo Thanacoody *et al.* (2014) demonstram claramente que o esgotamento é um dos principais fatores que leva à baixa retenção e comprometimento afetivo no setor saúde. A grande maioria dos estudos de comprometimento organizacional nos profissionais de saúde estão relacionados com o “*turnover*”. O custo da rotatividade de funcionários é substancial para organizações de saúde em termos da necessidade de recrutar e treinar funcionários substitutos.

Mudanças significativas na prestação de cuidados de saúde resultaram na última década de reformas de políticas que se concentraram na introdução de novas tecnologias, redução de custos e introdução de mecanismos de mercado no setor de cuidados de saúde (Thanacoody *et al.*, 2014).

Al-Hussami *et al* (2018) desenvolveram um estudo onde tentaram perceber a influência do comportamento de liderança, do comprometimento organizacional, do suporte organizacional, do sucesso subjetivo dos enfermeiros na capacidade de reação/adaptação às mudanças nas organizações de saúde. Os autores concluíram que apesar dos enfermeiros do setor privado estarem mais preparados para a mudança, os enfermeiros do setor público pontuaram mais alto no comportamento de liderança e sucesso subjetivo na carreira. Os enfermeiros que trabalham no setor público estavam mais comprometidos com as suas organizações do que outros.

Erdogan e Yildirim (2017) relacionaram, no seu estudo, a Satisfação no trabalho e o Comprometimento Organizacional dos profissionais de saúde expostos a comportamento de assédio moral. Nos seus resultados os autores concluíram que os profissionais de saúde expostos ao comportamento de assédio estavam comprometidos com as suas organizações (compromisso normativo), apesar da sua satisfação extrínseca no trabalho ser baixa.

Attia *et al* (2020) afirmam que na grande maioria dos estudos realizados sobre comprometimento organizacional nos profissionais de saúde verifica-se que os enfermeiros com maior comprometimento são aqueles possuem mais anos de experiência profissional. No entanto, no estudo de Yağar e Dökme (2019) mostraram na classe médica os níveis de comprometimento afetivo diminuíram com o aumento da idade e da experiência profissional.

Attia *et al* (2020) recolheram no seu estudo níveis de comprometimento organizacional mais elevados na classe dos enfermeiros do que na classe dos médicos, e o nível de comprometimento foi significativamente correlacionado à pontuação de stress nos enfermeiros. O mesmo não se verificou na classe médica, concluindo assim que colaboradores com maior nível de comprometimento organizacional experimentam mais stress do que colaboradores menos comprometidos.

2.3 Comportamentos de Cidadania Organizacional

O comportamento no trabalho, que está para além do alcance das medidas tradicionais de desempenho no trabalho, e promete sucesso organizacional a longo prazo, teve maior atenção e relevância, uma vez que o desafio da competição global evidencia a importância da inovação organizacional, flexibilidade, produtividade e capacidade de resposta a alteração das condições externas (Van Dyne & Dienesch, 1994).

Este comportamento realizado por um membro de uma organização direcionado a um indivíduo, grupo ou organização com a qual ele interage enquanto desempenha o seu papel organizacional foi definido por Brief e Motowidlo (1986) como Comportamento Organizacional Pró-social. Estes autores afirmam ainda que este comportamento é realizado com a intenção de promover o bem-estar do indivíduo, grupo ou organização para o qual é direcionado.

No seu estudo, Brief e Motowidlo (1986) definem que os comportamentos organizacionais pró-sociais podem ser distinguidos como funcionais ou disfuncionais para a organização (porque contribuem ou não para os objetivos da organização, respetivamente), comportamentos pró-sociais com função prescrita (especificados organizacionalmente como uma parte formal do papel ou do trabalho do colaborador) e comportamentos extra-função (atos sociais positivos que não são requisitos de função formalmente especificados) e ainda podem ser distinguidos de acordo com as metas para as quais os atos pró-sociais são direcionados (por exemplo um colega de trabalho ou um cliente).

Para este trabalho de dissertação importa os Comportamentos Organizacionais Pró-sociais extra-função, ou Comportamento de Cidadania. Segundo Smith *et al* (1983) é uma categoria de desempenho muito importante nas organizações e que estes autores consideram que não é facilmente explicada pelos mesmos incentivos que induzem a entrada, conformidade com as prescrições contratuais das funções ou alta produção.

O termo proposto por Bateman e Organ (1983) para estes comportamentos e gestos organizacionalmente benéficos que não podem ser aplicados com base em obrigações formais de função nem provocados por garantia contratual de recompensa foi “Comportamento de Cidadania Organizacional”.

2.3.1 Conceito

Organ e Organ (1990) afirmam que desde Chester Barnard até à atualidade, os teóricos da Gestão, reconhecem que uma condição essencial de uma organização é a disposição dos colaboradores de "ir além do necessário".

Barnard (1938) concebeu as organizações como "associações de esforços cooperativos", destacando a pertinência teórica e prática da "disposição das pessoas de contribuir com esforços para o sistema cooperativo" (p. 83). O autor descreveu esta realidade como uma postura que tende a produzir várias manifestações construtivas, afirmando que "é algo diferente de efetividade, capacidade ou valor de contribuições pessoais" e que varia tanto quanto entre indivíduos (Barnard, 1938, 84-85).

Mais tarde, Katz e Kahn (1966) distinguiram entre desempenho confiável de papéis (ou seja, comportamento em papéis) e o que eles descreveram como comportamento espontâneo, que inclui gestos cooperativos, ações protetoras do sistema e comportamento isso melhora a imagem externa da organização. Eles observaram que grande parte da atividade padronizada que compõe as organizações vai muito além das prescrições formais de papéis na medida em que é intrinsecamente cooperativa.

Os comportamentos de cidadania são importantes porque lubrificam o mecanismo social da organização. Fornecem a flexibilidade necessária para lidar com muitas contingências imprevistas e permitem que os participantes lidem com a incrível condição de interdependência entre si (Smith *et al*, 1983).

Como o comportamento de cidadania vai além dos requisitos formais de função, não é facilmente imposto pela ameaça de sanções. Além disso, muito do que chamamos de comportamento de cidadania não é facilmente governado por esquemas de incentivos individuais, porque esse comportamento geralmente é sutil, difícil de medir, pode contribuir mais para o desempenho dos outros do que o próprio, e pode até ter o efeito de sacrificar uma parte da produção individual imediata de alguém (Smith *et al*, 1983).

Uma sociedade funciona para o bem ou para o mal como consequência da frequência de muitos atos de cidadania (ou seja, atos de caridade espontâneos para outras pessoas específicas, bem como conduta pró-social mais impessoal) que não são exigidos por lei ou são essencialmente inexecutáveis pelo Estado. Assim, parece ser um exercício útil investigar os antecedentes de tal comportamento nas organizações (Smith *et al*, 1983).

Smith *et al*, 1983 afirmam que a importância prática do comportamento de cidadania organizacional (CCO) deriva da premissa de que representa contribuições que não cumprem as obrigações formais de função, presumindo-se que muitas dessas contribuições, agregadas ao

longo do tempo e de pessoas, aumentam a eficácia organizacional. Organ (1988) sugeriu que o CCO coloca mais recursos à disposição da organização e evita a necessidade de mecanismos formais dispendiosos para fornecer funções que de outra forma seriam executadas informalmente pela CCO. O significado teórico do CCO reside na observação de que ele não pode ser explicado pelos incentivos que sustentam o comportamento em papel.

O comportamento de cidadania organizacional inclui não apenas a aprovação de gestos e contribuições positivas, mas também a qualidade da tolerância - a disposição de suportar os custos ocasionais, as conveniências e as pequenas frustrações resultantes de empreendimentos coletivos (Smith *et al*, 1983).

Assim sendo, parece importante fazer a distinção entre função ou papel e função extra. No entanto, estas distinções também variam consoante as pessoas, os empregos e as organizações e de acordo com as circunstâncias dos trabalhos. Para Morrison (1994) o comportamento da cidadania organizacional não é um constructo claro, porque a fronteira entre o comportamento em função e a função extra é mal definida e varia de um funcionário para outro e entre funcionários e supervisores. A própria importância do comportamento de cidadania organizacional está ligada por ser um comportamento extra-papel e, portanto, conceitualmente e motivacionalmente distinto do comportamento em papel (Morrison, 1994).

Para Van Dyne, Cummings e Parks (1995) o comportamento extra-função é definido como o comportamento que beneficia a organização e / ou se destina a beneficiar a organização, o que é discricionário e que vai além das expectativas de função, destacando que o comportamento extra-função não é simplesmente um comportamento que está fora das expectativas da função que ocorre dentro de uma organização. O comportamento deve ser direcionado ou ser visto como beneficiando a organização.

Para Van Dyne, Cummings e Parks (1995) este tipo de comportamento deve ser voluntário, isto é, não é prescrito por função nem faz parte de tarefas formais de trabalho. Não é recompensado e a sua ausência também não pode ser penalizada. As ações dos colaboradores devem ser intencionais, sendo uma decisão ativa para se envolver no comportamento. O comportamento deve ser positivo e desinteressado da perspectiva do colaborador, devendo beneficiar alguém que não seja ele mesmo.

Graham (1991) propôs uma abordagem baseada no património teórico da pesquisa de cidadania cívica em filosofia, ciência política e história social. Nessa perspectiva, a cidadania cívica é vista como incluindo todos os comportamentos positivos relevantes para a comunidade de cada cidadão (Van Dyne & Dienesch, 1994).

Podem identificar-se três categorias substantivas inter-relacionadas de responsabilidades dos cidadãos cívicos. A primeira categoria, obediência, envolve o respeito a estruturas e

processos ordenados. Os cidadãos responsáveis reconhecem a autoridade racional-legal e obedecem à lei. A segunda categoria, lealdade, expande as funções de bem-estar paroquial para incluir o atendimento aos interesses da comunidade como um todo e os valores Cidadãos leais promovem e protegem suas comunidades e oferecem esforço extra para o bem comum. A terceira categoria, participação, envolve envolvimento ativo e responsável na autogovernança da comunidade de todas as maneiras possíveis sob a lei. Cidadãos responsáveis mantêm-se bem informados sobre questões que afetam a comunidade, trocam informações e ideias com outros cidadãos, contribuem para o processo de autogovernança da comunidade e incentivam outras pessoas a fazer o mesmo (Van Dyne & Dienesch, 1994).

A obediência organizacional reflete a aceitação da necessidade e do desejo de regras e regulamentos racionais estrutura organizacional, descrição de cargos e políticas de pessoal. A obediência pode ser demonstrada por atos como interiorizar e se comportar de acordo com os principais valores e metas da organização, aderindo às principais políticas e procedimentos, apesar das tentações de atalho ou evitá-las quando parecerem pessoalmente inconvenientes (Brief & Motowidlo, 1986). Uma forma de lealdade organizacional implica permanecer na organização mesmo durante períodos em que contratempos temporários criam condições desconfortáveis ou inconvenientes para os membros. Outra forma de demonstrar lealdade é defender e falar bem da organização com pessoas de fora. Estes comportamentos melhoram a reputação da organização aos olhos de grupos constituintes externos, como a comunidade financeira e de investimentos, o mercado e o mercado de trabalho (Brief & Motowidlo, 1986). A participação organizacional é o interesse em assuntos organizacionais guiados por padrões ideais de virtude, validados pela manutenção de um indivíduo informado e expressaram um envolvimento total e responsável na governança organizacional (Van Dyne & Dienesch, 1994).

Rego (1999) resume cinco dimensões tradicionais de cidadania organizacional, sendo elas: o desportivismo, a conscienciosidade, as virtudes cívicas, o altruísmo e a cortesia. O autor descreve por desportivismo os comportamentos reveladores de que o indivíduo/colaborador evita queixas excessivas perante os problemas. A conscienciosidade são os comportamentos que permitem que o sujeito leve a cabo as suas obrigações formais de um modo que ultrapassa o normalmente esperado. As virtudes cívicas são os comportamentos que revelam envolvimento e participação responsável na vida política da organização. O altruísmo são os comportamentos que têm um efeito de ajuda numa pessoa específica com um problema ou tarefa organizacionalmente relevante. Segundo Smith *et al* (1983) o altruísmo, surge como uma classe de comportamentos de ajuda direcionados diretamente a pessoas específicas. Os estímulos que provocam parecem ser situacionais, ou seja, alguém tem um problema, precisa de assistência ou solicita um serviço. Assemelha-se muito às formas de comportamento de ajuda

previamente estudado por psicólogos sociais em contextos experimentais ou não profissionais (Smith *et al*, 1983). Para Morrison (1994) o altruísmo consiste em comportamentos que ajudam uma outra pessoa específica. A consciência consiste em comportamentos que vão "muito além do requisito mínimo" nas áreas de atendimento, obedecendo a regras, fazendo pausas e assim por diante (Podsakoff *et al.*, 1990: 115).

Por fim, a cortesia, são os comportamentos que visam prevenir a ocorrência de um problema. Surgiu como uma classe de comportamento de cidadania distinto do Altruísmo e define-se por um tipo de consciência mais impessoal, mais por uma síndrome de "bom soldado" ou "bom cidadão" de fazer coisas que são "correto e adequado", mas pelo bem do sistema e não por pessoas específicas (Smith *et al*, 1983).

As normas que ditam a cortesia pode exercer maior influência sobre as pessoas que buscam aprovação, se comportando de maneira socialmente desejável (Smith *et al*, 1983), uma vez que consiste em comportamentos destinados a prevenir problemas relacionados ao trabalho com outras pessoas (Morrison, 1994).

Smith *et al* (1983) identificaram dimensões ambientais que têm implicações diretas no comportamento de cidadania.

A capacidade de apoio do líder uma vez que serve, até certo ponto, de modelo, e os modelos fornecem pistas sobre qual o comportamento apropriado e destacam as necessidades dos gestos pró-sociais. O apoio ao líder inicia um padrão de troca social e de caráter não contratual. Os subordinados podem escolher o comportamento de cidadania como um meio de reciprocidade com os superiores (Smith *et al*, 1983).

Uma segunda variável ambiental que possivelmente afeta diretamente o comportamento da cidadania é a interdependência da tarefa. Especificamente, grupos de tarefas caracterizados por interdependência recíproca devem exibir mais comportamentos de cidadania do que grupos nos quais a independência ou dependência sequencial é a regra (Smith *et al*, 1983).

A interdependência recíproca requer exemplos frequentes de ajuste mútuo espontâneo para efetivar a coordenação (Smith *et al*, 1983).

Organ e Organ (1990) acreditam que uma certa mistura de traços de personalidade pode prever empiricamente a orientação de serviço ou dos comportamentos de cidadania organizacional de um indivíduo. Estes autores garantem que num elevado número de experiências naturalistas conduzidas de forma independente concluem convincente de que o estado de modo agradável, ou afeto positivo, aumenta a probabilidade de uma pessoa prestar ajuda a uma pessoa aflita, doar para uma causa nobre ou cooperar com alguém que solicita essa cooperação. Enquanto os estados de humor negativos tendem a suprimir ou inibir gestos altruístas ou cooperativos. No entanto, um indivíduo pode estar propenso a experimentar

efeitos positivos e negativos com mais frequência do que a maioria das pessoas, ou menos propenso a experimentar qualquer qualidade do estado de humor. Logo, os fatores situacionais desempenham um papel mais significativo na determinação do afeto positivo do que no caso da afetividade negativa.

2.3.2 Cidadania em Saúde

Webster e Smith (2019, p.9) acreditam que “o impacto das emoções no comportamento de cidadania organizacional é de vital importância para ambientes de assistência médica, onde os funcionários devem executar as suas responsabilidades com compaixão e voluntariamente ir além de suas funções oficiais, no melhor interesse de seus pacientes e familiares”.

Os estudos sobre comportamentos de cidadania organizacional na saúde focam-se maioritariamente nas classes médica e de enfermagem.

Jafarpanah e Rezaei (2020) afirmam que existem estudos que mostram que a espiritualidade no local de trabalho, a inteligência emocional, a satisfação no trabalho e o capital social são eficazes nos comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros. Estes autores defendem também que ao melhorar os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros parece influenciar o clima de segurança, o desempenho no trabalho e a qualidade dos serviços de saúde.

Um dos requisitos essenciais das organizações de saúde é garantir a segurança do paciente, o que exige a criação e o desenvolvimento de uma cultura positiva de segurança do paciente (Jafarpanah & Rezaei, 2020). Um dos desafios atuais dos gestores hospitalares é explorar maneiras de melhorar a cultura de segurança do paciente e Jafarpanah e Rezaei (2020) tentaram, no seu estudo, se os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros podem desenvolver a cultura organizacional. Os objetivos do seu estudo foram: explorar o *status* de Comportamentos de Cidadania Organizacional da perspectiva dos enfermeiros e explorar a relação entre Comportamentos de Cidadania Organizacional Cultura de Segurança do Utente. Numa amostra de 203 enfermeiros, de uma população total de 470, os resultados dos questionários mostram que o Comportamento de Cidadania Organizacional e a Cultura de Segurança de Utente estão em níveis moderados do ponto de vista dos enfermeiros; e que o Comportamento de Cidadania Organizacional e as suas dimensões tiveram correlações positivas significativas com a Cultura de Segurança do Utente.

Bostan e Kiliç (2017), nos resultados da sua pesquisa, observaram que a percepção da justiça organizacional dos trabalhadores da saúde afetava o comportamento da cidadania organizacional. A partir das subdimensiones da percepção da justiça organizacional,

compreenderam que a justiça processual é o fator mais forte e influente na percepção da cidadania organizacional. Demonstraram que a justiça da interação nos profissionais de saúde afeta positivamente os comportamentos de consciência e cortesia e que a justiça de distribuição tem uma relação negativa.

Askari *et al* (2020) concluíram, no seu estudo, que os Comportamentos de Cidadania Organizacional afetam diretamente a produtividade dos recursos, com base nos pontos de vista da equipa dos hospitais universitários e que, oferecer a oportunidade de promover comportamentos de cidadania organizacional pode ser um fator efetivo no aumento da produtividade de recursos humanos.

2.4 Motivação

A definição do conceito de motivação não é fácil, uma vez que se trata de um construto invisível, com utilização generalizada e sob várias perspetivas (Cunha *et al.*, 2016), existindo assim inúmeras definições do conceito

Cunha *et al.* (2016) defendem que a grande maioria das definições deste conceito não variam sobremaneira, incluindo a estimulação (forças energéticas responsáveis pelo despertar do comportamento), ação e esforço (comportamento observado), movimento e persistência (o prolongamento do comportamento motivado no tempo) e a recompensa (o reforço das ações anteriores).

Uma das definições mais abrangentes e mais recentemente utilizada é a de Pinder (2008, p. 11) que define motivação como *“o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”*.

A motivação influencia as decisões das pessoas sobre como e em quais atividades gastar sua energia (direção), quanta energia gastar (intensidade) e por quanto tempo (persistência) (Pinder, 2008).

Para Baron (1991) é óbvio que os indivíduos diferem na motivação relacionada ao trabalho, e essas diferenças têm sido um tópico de investigação na pesquisa organizacional.

Baron (1991) afirma que a motivação pode aumentar quando os colaboradores se sentem exaltados, mas diminuir quando se sentem deprimidos ou infelizes. Carver e Scheier (1990) sugeriram que o progresso dos objetivos desejados pode gerar tanto afeto positivo quanto negativo. Se a progressão em direção às metas for percebida como inadequada, pode gerar-se um efeito negativo, mas se for percebida como satisfatória, poderá resultar num efeito positivo.

A motivação como energia que provoca o comportamento, pode ser dividida em intrínseca e extrínseca (Cunha *et al.*, 2016).

Motivação intrínseca diz respeito aos comportamentos de trabalho que são despertados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o realiza (Cunha *et al.*, 2016).

Enquanto a Motivação extrínseca refere-se aos comportamentos que os colaboradores praticam com o intuito de obter recompensa material ou social, ou para evitar uma punição (Cunha *et al.*, 2016).

2.4.1 Teorias da Motivação

A motivação tem vindo ao longo de décadas a ser estudado pelos académicos do Comportamento Organizacional, tendo sido desenvolvidas inúmeras teorias sobre a mesma. Para Baron (1991) todas as teorias adotam uma abordagem sofisticada e multifacetada para compreender a motivação humana.

Cunha *et al.* (2016) organizaram a classificação das diversas teorias da motivação cruzando dois critérios. O primeiro critério distingue entre teorias de conteúdo e teorias de processo; e o segundo critério distingue entre as teorias gerais sobre a motivação humana e as teorias específicas.

As teorias de conteúdo tentam explicar a motivação através da análise dos motivadores, por outro lado, as teorias de processo procuram dar resposta a como se desenrola o comportamento motivado (Cunha *et al.*, 2016).

As teorias gerais referem-se aos desejos mais genéricos do ser humano, focando-se apenas no trabalho e no comportamento organizacional, enquanto as teorias organizacionais incidem diretamente no comportamento organizacional (Cunha *et al.*, 2016).

Na tabela seguinte encontram-se distribuídas as teorias da motivação tendo em conta os critérios acima referidos e a negrito encontram-se as teorias abordadas neste estudo.

Tabela nº 1 – Taxonomia das Teorias de Motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow; • Teoria dos motivos de McClelland. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria bifatorial de Herzberg; • Teoria das características da função de Hackman e Oldham.
Teorias de Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da equidade; • Teoria ModCO (modificação do comportamento). 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da definição de objetivos. • Teoria das expetativas.

Fonte: Cunha *et al.*, 2016

Para Teixeira (1998, p. 129), a **Teoria dos motivos** desenvolvida por McClelland, “pôs em destaque as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades através da sua experiência, ao longo da sua vida, ou seja, as necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente”.

Para McClelland (1987) existem três tipos de motivos ou necessidades, sendo eles: o motivo de sucesso, o motivo de afiliação e o motivo de poder.

O **motivo de sucesso** ou realização reflete-se no desejo de atingir algo difícil, que obrigue a um modelo de excelência, necessitando de um domínio de tarefas complexas que supere eficazmente algo que já tenha sido efetuado, focando-se no objetivo da excelência da execução. “Traduz o desejo de atingir objetivos que signifiquem um desafio, de fazer algo melhor ou com mais eficiência do que já foi feito antes” (Teixeira, 1998; p. 129).

Para Robbins (2009) existem indivíduos que parecem ter uma inclinação para o sucesso, procurando a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Estes indivíduos desejam fazer algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito anteriormente. O autor refere que essa compulsão é a necessidade de realização e que na pesquisa de McClelland os grandes realizadores destacam-se das outras pessoas pelo seu desejo de fazer mais e melhor. Procuram situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, receber rápido feedback para saber se estão a melhorar e estabelecer metas moderadamente desafiadoras. Preferem o desafio de trabalhar num problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo sucesso ou fracasso, em vez de deixar o resultado por conta da sorte ou da ação de outras pessoas. Um aspeto importante é que eles evitam tarefas que vêm como muito fáceis ou difíceis demais. Isso significa que gostam de desafios com dificuldade intermediária.

O **motivo de afiliação** traduz-se no desejo de criar e manter relacionamentos pessoais próximos, estabelecendo estreitas amizades e evitando qualquer tipo de conflito. É uma necessidade social, na qual as relações são prioritárias.

Um indivíduo com necessidade de afiliação procura relações interpessoais fortes; faz esforços para conquistar amizades e restaurar/estabelecer relações; atribui maior importância às pessoas do que às tarefas e procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades (Cunha *et al.*, 2016).

O **motivo de poder** manifesta-se pelo desejo de controlar, influenciar ou ser responsável pelo desempenho de outros (Teixeira, 1998). Forte motivação para o poder está associada a tarefas competitivas e assertivas, bem como ao interesse de atingir e manter prestígio e reputação, e em exercer funções de gestão e liderança (Cunha *et al.*, 2016).

Indivíduos com motivos de poder apresentam desejo de impactar, influenciar e de controlar as outras pessoas, demonstrando desejo de estar “no comando”. Preferem estar em situações competitivas e de status tendendo a preocupar-se mais com o prestígio e a influência do que com o desempenho eficaz (Robbins, 2009)

Para os autores desta teoria, todas as pessoas possuem estes três tipos de motivos, embora em diferentes graus. No entanto, há um dos motivos que prevalece, sendo mais característica de um indivíduo do que os outros dois (Teixeira, 1998).

Aa **teoria bifatorial** de Herzberg é uma das abordagens da motivação mais conhecida e mais apelativa (Cunha *et al.*, 2016). O autor da teoria defende que as pessoas possuem dois tipos de necessidades, que podem ser apreciados de forma independente e com efeitos distintos. Existem as necessidades motivadoras, intrínsecas ao trabalho, que possuem características de crescimento e levam à satisfação a longo prazo (Herzberg, 2003). Abrangem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade, o próprio trabalho (Teixeira, 1998). Mas, a falta destas necessidades, não se traduz numa insatisfação.

As necessidades higiénicas, extrínsecas ao trabalho, têm o propósito de evitar a dor e o alívio da insatisfação a curto prazo (Herzberg, 2003). Incluem a saúde, o *status*, a segurança, as condições de trabalho, os *fringe benefits*, as políticas e práticas de gestão da empresa, as relações interpessoais (Teixeira, 1998). Estes fatores surgiram quando, ao longo do estudo de Herzberg, a falta de algumas condições de trabalho, levava ao descontentamento dos trabalhadores. Contudo, a presença dessas mesmas condições não levava ao aumento da motivação dos mesmos (Cunha *et al.*, 2016).

Para Cunha *et al.* (2016) a teoria de Herzberg pode resumir-se da seguinte forma: a presença dos fatores higiénicos evita as atitudes negativas, mas não provocam atitudes

positivas; e a presença dos fatores motivacionais geram atitudes positivas, mas não evitam as negativas.

Hackman e Oldham (1976) desenvolveram o modelo baseado nas **características da função**. Este modelo baseia-se na análise das tarefas que os trabalhadores realizam e que segundo Hackman e Oldham (1976) induzem a três estados psicológicos. Esses estados psicológicos são o sentido significativo da experiência e trabalho, a responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho e o conhecimento dos resultados das atividades de trabalho.

Para estes autores o modelo implica que um indivíduo que aprende (conhecimento dos resultados) que pessoalmente (responsabilidade) desempenhou bem uma tarefa com a qual se preocupava (significado da tarefa) experimenta afeto positivo. Este afeto positivo reforça a motivação do indivíduo para que ele continue um bom desempenho no futuro. Quando não existe um bom desempenho, não há a experiência de um estado de coisas que reforce intrinsecamente a motivação. O resultado é um ciclo de motivação para o trabalho alimentado por recompensas intrínsecas, que está previsto para continuar até que um ou mais dos três estados psicológicos não estejam mais presentes, ou até que o indivíduo não valorize mais as recompensas internas que derivam de um bom desempenho. A motivação intrínseca deve ser mais elevada quando os três estados psicológicos estão presentes (Hackman & Oldham, 1976).

Hackman e Oldham (1976) identificaram cinco características essenciais responsáveis pela satisfação na função (dimensões de trabalho), sendo que três contribuem para a vivência do significado de trabalho, uma para a responsabilidade pelos resultados e outra para o conhecimento dos resultados

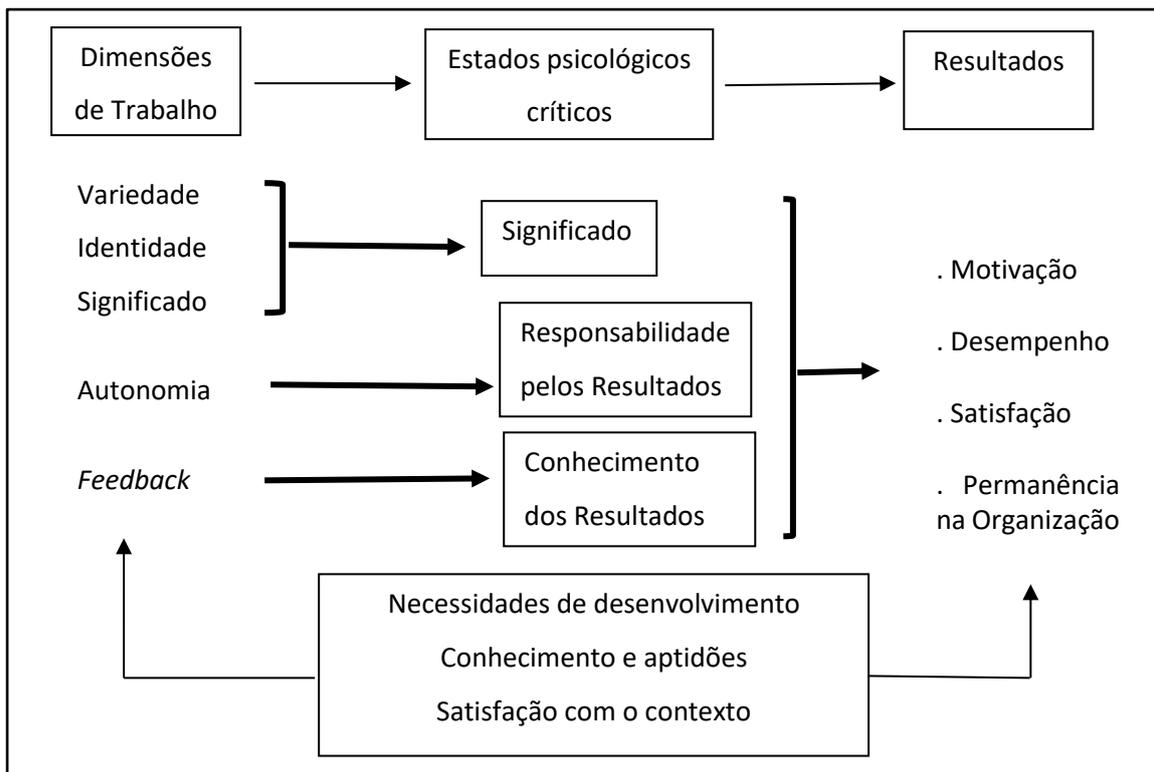
As três características que dão significado de trabalho são a variedade de habilidades, a identidade da tarefa e o significado da tarefa (Hackman & Oldham, 1976). A variedade refere-se ao grau em que a função exige uma diversificação de atividades na execução do trabalho, que envolvam a utilização de diversas habilidades e talentos diferentes do indivíduo (Hackman & Oldham, 1976). A identidade da tarefa envolve o grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, isto é, fazer um trabalho do começo ao fim com um resultado visível (Cunha *et al.*, 2016). O significado da tarefa diz respeito ao grau em que o trabalho tem impacto substancial na vida dos outros, dentro ou fora da organização (Cunha *et al.*, 2016).

A característica do trabalho prevista para despertar nos funcionários sentimentos de responsabilidade pessoal pelos resultados do trabalho é a autonomia (Hackman & Oldham,

1976). A autonomia representa a independência no planejamento do trabalho e na respectiva execução (Cunha *et al.*, 2016).

Feedback é a característica do trabalho que promove o conhecimento dos resultados (Hackman & Oldham, 1976), referindo-se à quantidade e qualidade da informação recebida sobre o progresso na execução do trabalho e os níveis de desempenho atingidos (Cunha *et al.*, 2016).

Figura nº 1: O modelo das características da função



Fonte: Cunha *et al.*, 2016

A **teoria das expetativas** (ou teoria das expetativas, instrumentalidade e valência) é segundo Cunha *et al.* (2016) uma abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente. O comportamento escolhido é, de forma geral, aquele que conduz a maiores ganhos para o indivíduo (Robbins, 2009).

Para Vroom (1964) e para Porter e Lawler (1968) a teoria das expetativas desenvolve-se fundamentalmente sobre três conceitos que são eles: a expetativa, a valência e a instrumentalização.

A expetativa é a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho (expetativa esforço-desempenho) (Robbins, 2009). Para que tal ocorra é necessário que o indivíduo disponha de meios e competências para o sucesso, e ainda

há que considerar a expectativa de que, se um determinado esforço for bem-sucedido, uma dada recompensa será obtida (expectativa esforço-recompensa) (Cunha *et al.*, 2016).

Para que o indivíduo se esforce deve reconhecer valor positivo à recompensa, valor esse designado por valência. Tendo em conta que o que é valioso para um indivíduo não o é necessariamente para outro (Cunha *et al.*, 2016).

2.4.2 Motivação nos Profissionais de Saúde

Grujičić *et al* (2018, p.33) consideram que “a motivação e a satisfação no trabalho dos profissionais de saúde representam a base para a prestação de cuidados de saúde de qualidade”.

De acordo com Dieleman *et al* (2006) os gestores das instituições de saúde devem direcionar sua atenção no sentido de motivar os seus colaboradores da forma mais apropriada, para que estes invistam os seus esforços e capacidades na realização do seu trabalho no melhor formato e alcancem os objetivos da organização.

Babić *et al* (2014) desenvolveram um estudo cujo objetivo era perceber as diferenças na motivação entre profissionais de saúde que trabalhem em organizações privadas e em organizações públicas. Nos seus resultados os autores descobriram que os dois grupos diferem significativamente em três fatores: existência, segurança e autorrealização. Demonstraram que as necessidades de quem trabalha em organizações privadas são mais satisfeitas em termos de existência, segurança e autorrealização. Verificaram, ainda, que não houve diferenças significativas entre médicos e enfermeiras e não houve diferenças em termos de experiência de trabalho e outras variáveis demográficas.

Işık *et al* (2016) efetuaram um estudo cujos objetivos eram propor a relação entre os níveis de satisfação no trabalho, motivação e comprometimento organizacional dos profissionais de saúde e especificar o efeito de seus níveis de satisfação no trabalho e motivação no comprometimento organizacional. Os resultados demonstraram que as motivações dos profissionais de saúde apresentam diferenças significativas em relação ao género, idade, profissão e região da localização do serviço, enquanto o estado civil não faz diferença. Os profissionais de saúde, do género masculino apresentam níveis de motivação mais elevados do que os do género feminino. O aumento da idade dos profissionais de saúde afeta negativamente seus níveis de motivação. O grupo profissional com o nível de motivação mais baixo é o grupo das enfermeiras parteiras e o grupo com maior nível de motivação pertence aos técnicos de saúde.

2.5 A conexão entre Motivação, Comprometimento e Cidadania Organizacional - Relações entre as três dimensões de análise

Após a realização dos estudos para definição dos conceitos, os investigadores do comportamento organizacional iniciaram estudo sobre a influência dos comportamentos organizacionais entre si. Para Organ e Organ (1990) a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e um compromisso organizacional depende, em grande parte, da adoção de um conjunto de comportamentos, um conjunto de intenções comportamentais, uma atitude ou uma força motivacional calculada.

Morrison (1984) considera que tanto no desempenho da função de trabalho como no desempenho da função extra-papel pode existir motivação intrínseca; no entanto, é mais provável que o comportamento no papel esteja vinculado a recompensas e sanções extrínsecas, formais e informais.

As atividades definidas como comportamentos de cidadania organizacional devem ser percebidas como independentes das recompensas extrínsecas, pois, por definição, é um comportamento que não é recompensado organizacionalmente (Organ, 1988). Devendo por isso, a motivação para o comportamento em função dever ser maior do que a motivação para o comportamento em função extra-papel (Morrison, 1984).

Para Allen e Meyer (1990) o comprometimento normativo diz respeito a um senso de lealdade à organização e baseia-se em crenças de que a lealdade é importante. Este tipo de comprometimento, provavelmente, afeta a forma como os funcionários definem as suas responsabilidades no trabalho, uma vez que um forte senso de lealdade promove maior envolvimento do colaborador atividades organizacionais funcionais (Morrison, 1984). Wiener (1982) sugeriu que isto ocorra porque os funcionários leais veem o envolvimento nessas atividades organizacionalmente desejáveis como "a coisa certa e moral a fazer". Com base neste desenvolvimento Morrison (1984) alvitrou que os funcionários com um forte senso de compromisso normativo se sentem pessoalmente responsáveis pelos tipos de comportamentos discricionários que são tipicamente usados como índices de comportamento de cidadania organizacional. Para este autor (Morrison, 1994) o comprometimento faz com que os funcionários definam suas responsabilidades de maneira mais ampla e, conseqüentemente, é mais provável que os funcionários comprometidos se envolvam no que os outros podem ver como comportamentos de cidadania organizacional.

Van Dyne e Dienesch (1994) defendem que comportamentos de cidadania dos colegas de trabalho, confiança e comprometimento, característicos do relacionamento de aliança, têm

poderosos efeitos motivacionais que criam e libertam energia e esforço para servir à coletividade. Nos contextos organizacionais, essa energia e esforço podem ser expressos em vários atos de cidadania organizacional.

Se os colaboradores creem que sua organização valoriza produtos ou serviços de qualidade, é mais provável que se apeguem a ela e se envolvam em comportamentos que contribuam para a alta qualidade. Se os funcionários acreditam que sua organização valoriza a participação, é provável que sintam que sua participação fará diferença. Logo, serão mais propensos a aceitar e a realizar comportamentos de cidadania participativa. Se os colaboradores verificam que sua organização valoriza a inovação, eles estarão mais dispostos a desenvolver acordos e tomarão a iniciativa de contribuir com suas ideias inovadoras ou orientadas à mudança para a empresa. Ainda, se os funcionários admitirem que sua organização valoriza a cooperação, será provável que desenvolvam o vínculo que caracteriza o relacionamento de aliança e, posteriormente, enfatizem os comportamentos cooperativos. De forma geral, os membros que percebem que os valores socialmente desejáveis são uma parte importante da cultura da sua organização terão maior probabilidade de se relacionar com ela em termos de aliança e, conseqüentemente, de se envolver em comportamentos de cidadania (Van Dyne & Dienesch, 1994).

Para Hackman e Oldham (1976) motivar características do trabalho como trabalho significativo, autonomia e feedback potencializam a possibilidade de motivação interna. Desta forma, características específicas de um trabalho podem aumentar o senso de responsabilidade por parte do colaborador e posteriormente o seu apego à organização (Van Dyne & Dienesch, 1994). Ao compreender como o trabalho de uma pessoa contribui para resultados interdependentes podemos fomentar os sentimentos de integração e responsabilidade; da mesma forma, o *feedback* pode levar a um forte sentimento de responsabilidade mútua. É presumível que comportamentos proativos, como comportamentos de cidadania, sigam este senso elevado de responsabilidade e integração gerado pelas características do trabalho (Van Dyne & Dienesch, 1994).

Meyer e Allen (1990) identificaram dois tipos de comprometimento: o comprometimento afetivo se baseia na força positiva da atração decorrente de valores congruentes e do comprometimento emocional com uma organização, e o comprometimento instrumental baseia-se na avaliação dos custos de sair ou na escassez de alternativas. Quando a longevidade organizacional se baseia num sentimento de escolha positiva, aumentará os laços afetivos com a organização (Mowday *et al.*, 2013), como o relacionamento de aliança (Van Dyne & Dienesch, 1994). Meyer *et al* (1990) concordaram com esta linha de pensamento, demonstrando que o comprometimento instrumental tem um efeito positivo no comprometimento afetivo dos colaboradores. A posse organizacional dos colaboradores poderá levar a que eles relatem laços

afetivos mais fortes, como os representados pelo relacionamento de aliança e, portanto, ao comportamento de cidadania dos funcionários. Em determinados casos, este comportamento será baseado na escolha e no afeto positivo (Mowday et al., 1982), noutros casos, na necessidade de justificar ou racionalizar o comportamento passado (permanecer na organização) (Van Dyne & Dienesch, 1994).

Na sua revisão bibliográfica Van Dyne e Dienesch (1994) resumiram que os estudos de cidadania cívica efetuados até à data verificaram de forma consistente que o status socioeconómico é o preditor mais forte da cidadania ativa, uma vez que o status mais elevado tende a aumentar tanto a motivação quanto a capacidade do colaborador se envolver ativamente. Nas organizações, aqueles que pertencem a um nível hierárquico superior na organização, comumente, têm níveis mais altos de comprometimento organizacional do que aqueles que possuem níveis hierárquicos mais baixos (Mowday *et al.*, 1982). Além disso, aqueles com níveis mais altos de autoridade têm mais liberdade em relação ao seu comportamento no trabalho (Van Dyne & Dienesch, 1994). Por fim, aqueles que ocupam cargos de alto nível podem sentir pressão social para relatar apego às suas organizações e se sentirem sujeitos às expectativas de colegas e subordinados de que "irão além" (Van Dyne & Dienesch, 1994).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Problemática e Objetivos

Posteriormente à definição dos objetivos do presente estudo é necessário explicar as opções metodológicas utilizadas. É necessário definir e adaptar o instrumento de recolha de dados, definir a população e a amostra em estudo, bem como definir os procedimentos de recolha e análise de dados.

Neste sentido, este capítulo é dedicado à explicação do estudo efetuado, abordando os tópicos do tipo de estudo, o questionário para recolha de dados, a amostra e os procedimentos selecionados para aplicação do questionário e análise de dados.

O problema de partida deste trabalho prende-se com o facto de existirem poucos estudos que analisem a motivação dos profissionais de saúde, para além dos médicos e enfermeiros e para além dos serviços de urgência e saúde mental. E são poucos os estudos que interpretem o comprometimento e a cidadania organizacional dos profissionais de saúde e relacionem com a motivação.

Sendo o objetivo geral deste trabalho compreender de que forma o comprometimento e a cidadania organizacional contribuem para a motivação, é importante analisar de que forma o comprometimento e a cidadania organizacional contribuem para a motivação dos profissionais de saúde no Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central.

Após o estabelecimento do objetivo geral foram delineados os objetivos específicos, que são 1) identificar os tipos e níveis de comprometimento organizacional dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central, 2) analisar as perceções sobre os níveis de cidadania organizacional dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central, 3) correlacionar o comprometimento organizacional com a motivação dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central e 4) correlacionar a cidadania organizacional com a motivação Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central.

3.2 Amostra e seleção

A amostra selecionada para a recolha de dados foi a população de profissionais de saúde do ACeS Alentejo Central. Este ACeS contabiliza trinta e quatro unidades funcionais dispondendo de um total de 355 profissionais de saúde.

Estes 355 profissionais de saúde dividem-se nas carreiras de médico, enfermeiros, técnico superior de diagnóstico e terapêutica, técnico superior e técnico superior de saúde. Distribuídos da seguinte forma: 126 médicos, 200 enfermeiros e 29 outros profissionais onde se encontram os técnicos de diagnóstico e terapêutica, técnicos superiores e técnicos superiores de saúde.

A amostra selecionada foi uma amostra por conveniência uma vez que a investigadora é profissional desta instituição.

3.3 Tipo de Estudo

Existem dois métodos de investigação que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento e são eles o método quantitativo e o método qualitativo (Fortin, 2009).

Apesar do objetivo geral do estudo ser compreender para este estudo os dados foram recolhidos através de questionário, com várias dimensões, que será descrito no ponto seguinte, sendo o método de investigação utilizado o quantitativo.

A utilização deste método está intimamente ligada à investigação experimental, pressupondo a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas desses fenómenos, o controlo de variáveis, a seleção aleatória dos sujeitos de investigação, a verificação ou rejeição das hipóteses através uma recolha rigorosa de dados, posteriormente sujeitos a uma análise estatística (Carmo & Ferreira, 2008). O objetivo deste método é a generalização dos resultados a uma determinada população em estudo a partir da amostra, o estabelecimento de relações causa-efeito e a previsão de fenómenos, fundamentalmente consegue encontrar relações entre variáveis, fazer descrições recorrendo ao tratamento estatístico de dados recolhidos (Carmo & Ferreira, 2008).

3.4 Instrumentos, Procedimentos e Calendário de Recolha de Dados

A recolha de dados para a presente dissertação foi efetuada através de inquérito por questionário. De acordo com Carmo e Ferreira (2008) ao optar, como instrumento de recolha de dados, por inquérito por questionário deve respeitar-se o procedimento habitual para qualquer investigação. Começando por definir rigorosamente os objetivos, enunciar, identificar as questões orientadoras, identificar as variáveis relevantes, selecionar a amostra adequada de

inquiridos, elaborar o instrumento em si, testá-lo e administra-lo para depois poder analisar os resultados.

O questionário utilizado no presente estudo (Anexo A) contém diversas perguntas, sendo que todas são fechadas e diretas, sendo uma forma de objetivar as respostas (Carmo & Ferreira, 2008).

Partindo dos objetivos da dissertação foi elaborado um inquérito por questionário composto por quatro dimensões a explorar, sendo elas:

- I – Responsabilidade e Cidadania Organizacional
- II – Clima e Comprometimento Organizacional
- III – Motivação no Trabalho
- IV – Caracterização Sociodemográfica e Profissional

O instrumento de recolha de dados foi adaptado do questionário que Santos (2010) elaborou na Dissertação de Mestrado na Universidade de Évora e de outros questionários utilizados em dissertações posteriores (Brites, 2015 e Vale, 2015) e ainda de pesquisa bibliográfica. Houve o cuidado de adaptar a linguagem ao sector público e de saúde, acrescentando e retirando questões que não fariam sentido na investigação.

Na dimensão I – Responsabilidade e Cidadania Organizacional do inquérito divide-se em dois grupos. O primeiro grupo teve como principal objetivo identificar os comportamentos de responsabilidade e cidadania organizacional da organização, tendo por base o inquérito de Santos (2010), o qual elegeu doze práticas de responsabilidade e cidadania organizacional tendo-se baseado nos seguintes documentos “(i) do Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas (Comissão Europeia, 2001); (ii) do questionário online promovido pela Inspeção-Geral do Trabalho, destinado a empresas e instituições, denominado de “Questionário de Auto-Diagnóstico” , relacionado com a identificação das organizações que adotam as melhores práticas ao nível da responsabilidade social; (iii) do questionário do IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento –, designado de “Identificação de Práticas de Responsabilidade Social nas PME’s” 3 ; (iv) do livro de Santos *et al* (2006) – Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal “ (Santos, 2010).

Neste grupo apenas foram realizadas adaptações de linguagem mantendo as doze práticas correspondendo a cada uma delas uma resposta afirmativa ou negativa (i.e. sim ou não). Estas doze questões possibilitam confrontar o conhecimento que os inquiridos têm sobre a organização onde trabalham. A autora Santos (2010) tinha no final deste grupo uma resposta aberta para a necessidade de os inquiridos acrescentarem outras práticas existentes na organização, mas não foi incluída no inquérito utilizado.

No segundo grupo encontram-se seis afirmações de Santos (2010) para avaliar o nível como a organização é socialmente responsável. A autora baseou-se em Valentine e Fleischman (2008) para a elaboração deste grupo de questões. No presente estudo não foram efetuadas alterações ao inquérito original. Recorre-se à escala tipo Likert de sete pontos (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Bastante; 3 = Discordo um pouco; 4 = Não concordo nem discordo; 5 = Concordo moderadamente; 6 = Concordo Bastante; 7 = Concordo Totalmente) por forma a identificar o nível de concordância ou discordância dos inquiridos com as afirmações apresentadas.

Na dimensão II – Clima e Comprometimento Organizacional encontra-se dividida em dois grupos. No primeiro grupo, que pretende identificar o clima e as políticas de recursos humanos da organização, a versão do presente trabalho baseou-se no questionário de Santos (2010) e de Brites (2015). Na versão original constam vinte e uma questões que se mantêm no presente estudo apenas com ligeiras adaptações de linguagem; e foram incluídas mais quatro questões retiradas do questionário utilizado por Brites (2015) que não sofreram alterações relativamente ao original. Mais uma vez recorre-se à escala tipo Likert de sete pontos (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Bastante; 3 = Discordo um pouco; 4 = Não concordo nem discordo; 5 = Concordo moderadamente; 6 = Concordo Bastante; 7 = Concordo Totalmente).

No segundo grupo o objetivo é identificar o comprometimento organizacional dos colaboradores, pelo que se colocam nove afirmações que os respondentes devem classificar de acordo com a escala tipo Likert de sete pontos (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Bastante; 3 = Discordo um pouco; 4 = Não concordo nem discordo; 5 = Concordo moderadamente; 6 = Concordo Bastante; 7 = Concordo Totalmente). Estas afirmações foram baseadas nos questionários utilizados por Santos (2010) e Vale (2015), sem alterações.

Na dimensão da Motivação no Trabalho (III) apresenta um grupo de vinte e uma afirmações mantendo uma escala de tipo Likert de sete pontos (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Bastante; 3 = Discordo um pouco; 4 = Não concordo nem discordo; 5 = Concordo moderadamente; 6 = Concordo Bastante; 7 = Concordo Totalmente) para que os respondentes as classifiquem, baseado em Santos (2010). O inquérito original pretendia avaliar a satisfação dos colaboradores pelo que para o presente estudo houve necessidade de alterar a linguagem e algumas questões serem retiradas e acrescentadas outras para identificar os níveis de motivação dos respondentes. Foram incluídas questões que avaliem os níveis de motivação intrínseca e extrínseca.

Na dimensão da caracterização sociodemográfica e profissional, dimensão IV, pretende-se caracterizar os inquiridos através dos dados como idade, género, habilitações literárias, vínculo

com a organização, antiguidade na organização e se possui cargo de superior hierárquico. Nesta secção eram dadas opções em todas as questões.

O questionário foi construído com a ajuda da ferramenta do Google Forms® e enviado aos respondentes por e-mail no dia 12 de abril de 2021 e o questionário esteve disponível para responder durante cerca de um mês, até ao dia 14 de maio de 2021.

Antes da aplicação do questionário foi necessário pedir parecer à Comissão de Ética da Administração Regional de Saúde do Alentejo (ARSA). Este processo iniciou-se em setembro de 2020, tendo sido necessário pedir autorização para a realização do estudo à Diretora Executiva do ACeS, pedir autorização a todos os coordenadores das unidades para a aplicação do questionário e a identificação de um elo de ligação para o envio do questionário por e-mail. Foi também solicitado parecer sobre o estudo ao Encarregado da Proteção de Dados da Universidade de Évora (Anexo B). Após todo este processo o parecer favorável por parte da Comissão de Ética para aplicação do questionário apenas chegou em abril de 2021 (Anexo C). Seguidamente, foi facultado ao elemento que efetuou o papel de elo de ligação, o link do questionário e a lista de contactos de e-mail dos possíveis respondentes. O questionário foi enviado para os respondentes no dia 12 de abril de 2020, tendo estado disponível para responder até ao dia 21 de maio de 2021.

3.5 Métodos de Tratamento de Dados

Depois da recolha de dados, procedeu-se à sua análise estatística. Para esta análise foram utilizadas as ferramentas disponíveis e consideradas mais apropriadas para o efeito, sendo elas o software IBM-SPSS (International Business Machines Corporation - Statistical Package for the Social Sciences), versão 24, disponibilizada pela Universidade de Évora e o Microsoft Excel®.

Para Pestana e Gageiro (2014, p. 21) “a estatística é um instrumento matemático necessário para recolher, organizar, apresentar, analisar e interpretar dados”. E Pereira e Patrício (2016) consideram o SPSS uma ferramenta informática poderosa que possibilita a realização de cálculos estatísticos complexos e observar os seus resultados.

No os objetivos do presente estudo foi utilizada para tratamento dos dados a estatística descrita. A estatística descritiva concentra-se no estudo de características não uniformes das unidades observadas, descrevendo os dados através de tabelas de frequências e de indicadores, tais como a média, a moda e o desvio padrão (Pestana & Gageiro, 2014).

O instrumento de recolha de dados utilizado contém variáveis nominais e variáveis ordinais e, de acordo com Pereira e Patrício (2016) um dos elementos estatísticos adequados para

descrever variáveis ordinais e nominais é a tabela de frequências. No caso das variáveis nominais a informação descritiva relevante refere-se às frequências simples, absolutas e relativas que se encontram no quadro de distribuição de frequências. Pode, ainda, calcular-se a moda de frequências e as distribuições podem ter uma ou mais modas. Nas variáveis ordinais a informação descritiva relevante centra-se nas frequências simples e acumuladas, à moda e aos quatis (Pestana & Gageiro, 2014).

Foi, também, utilizado o procedimento estatístico de correlação, que determina o grau de associação entre variáveis. A correlação mede a relação entre variáveis (nas variáveis quantitativas) ou as ordens dessas variáveis (nas variáveis ordinais). Os coeficientes de correlação podem variar entre -1 (associação negativa perfeita) e +1 (associação positiva perfeita). Os coeficientes de correlação utilizados foram o coeficiente de Pearson, quando as variáveis são quantitativas e têm distribuição normal, e o coeficiente de Spearman quando as variáveis são ordinais ou não têm distribuição normal (Pereira & Patrício, 2016).

Realizou-se a análise da consistência interna com o intuito de aferir a fiabilidade da escala de avaliação, tendo sido utilizada a medida Alpha de Cronbach, geralmente utilizada como estimativa de fiabilidade de um teste psicométrico para uma amostra de respondentes (Pereira & Patrício, 2016). Define-se como a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo. Varia entre 0 e 1, sendo Muito Boa com alpha superior a 0,9, Boa com alpha entre 0,8 e 0,9, Razoável com alfa entre 0,7 e 0,8, Fraca com alpha entre 0,6 e 0,7 e inadmissível com alpha inferior a 0,6 (Pestana & Gageiro, 2014).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central (ACeS)

O Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central (ACeS AC) é um serviço desconcentrado, sujeito ao poder de direção da Administração Regional de Saúde do Alentejo (ARSA), IP, com autonomia administrativa sendo constituído por diversas unidades funcionais, tendo como missão garantir a prestação de cuidados de saúde primários à população da sua área de influência, designadamente atividades de promoção da saúde e prevenção da doença, prestação de cuidados na doença e ligação a outros serviços para a continuidade dos cuidados (ARSA, 2017).

A Visão do ACeS AC é de querer ser uma referência na identificação das necessidades de saúde e na prestação de cuidados de qualidade, através de uma intervenção eficiente centrada no cidadão e orientada para a obtenção de ganhos em saúde. Regendo-se pelos valores Respeito pela pessoa, Solidariedade, Equidade, Inovação e Qualidade, Ética e responsabilidade social e Trabalho em equipa e cooperação (SPMS, 2017).

As atribuições da responsabilidade do ACeS são: desenvolver atividades de promoção da saúde e prevenção da doença, prestação de cuidados na doença e ligação a outros serviços para a continuidade dos cuidados e desenvolver atividades de vigilância epidemiológica, investigação em saúde, controlo e avaliação dos resultados e participar na formação de diversos grupos profissionais nas suas diferentes fases, pré-graduada, pós-graduada e contínua (SPMS, 2017).

A área de influência estende-se aos concelhos do Distrito de Évora (Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mora, Mourão, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas, Viana do Alentejo e Vila Viçosa) (ARSA, 2017). Nesta região podem encontrar-se 12 Unidades de Cuidados na Comunidade (UCC), 9 Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados (UCSP) e 13 Unidade de Saúde Familiar (USF) numa extensão de 7393 km², abrangendo uma população residente em 2011, de acordo com o último recenseamento da população, que ronda os 166.726 habitantes (SPMS, 2017).

4.2 Descrição da Amostra

Para a aplicação do instrumento de recolha de dados foram selecionados os profissionais de saúde de trinta e quatro unidades do ACeS Alentejo Central, sendo no total 355 profissionais. Entre os profissionais de saúde podem encontrar as seguintes categorias profissionais: médico,

enfermeiro, técnico superior, técnico superior de saúde, técnico superior de diagnóstico e terapêutica. Durante o período em que o inquérito esteve disponível conseguiram obter-se 72 respostas ao mesmo, representando cerca de 20% da população.

Na tabela nº 2 pode verifica-se que a maioria dos respondentes se encontra no intervalo de idades entre os 50 e os 64 anos (38,9%), sendo maioritariamente do sexo feminino (75%). No que respeita às habilitações literárias apura-se que apenas responderam profissionais com licenciatura e mestrado, sendo a percentagem mais relevante a da licenciatura (59,7%).

Relativamente à categoria profissional verifica-se que a maioria dos respondentes é enfermeiro (44%), seguido dos médicos (27,8%), posteriormente os técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica (8,9%), e por fim os técnicos superiores (2,8%) e os técnicos superiores de Saúde (1,4%), tal como se pode ler na tabela nº 3.

No que respeita ao vínculo contratual dos respondentes com a organização, a maioria dos respondentes tem contrato por tempo indeterminado (76,4%), os profissionais a termo certo foram 12,5%, seguidos pelos que possuem contratos a termo (9,7%) e por fim os que se encontram em regime de avença (1,4%).

A maioria dos respondentes não possui cargo de superior hierárquico (86,1%) e a grande maioria dos respondentes trabalha na organização há menos de cinco anos.

Tabela nº 2: Caracterização da amostra (idade, género e habilitações literárias)

		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
<i>Idade</i>	20 - 34 anos	17	23,6	23,6
	35 - 49 anos	24	33,3	56,9
	50 - 64 anos	28	38,9	95,8
	> 64 anos	3	4,2	100,0
	Total	72	100,0	
<i>Género</i>		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
	Feminino	54	75,0	75,0
	Masculino	18	25,0	100,0
	Total	72	100,0	
<i>Habilitações Literárias</i>		<i>n</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
	Licenciatura	43	59,7	59,7
	Mestrado	29	40,3	100
	Total	72	100	

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 3: Caracterização da amostra (carreira/categoria profissional, vínculo, cargo de superior hierárquico e anos de trabalho na instituição)

		n	%	% Acumulada
<i>Categoria Profissional</i>	Enfermeiro	44	61,1	61,1
	Médico	20	27,8	88,9
	Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica	2	2,8	91,7
	Técnico Superior	5	6,9	98,6
	Técnico Superior de Saúde	1	1,4	100,0
	Total	72	100,0	
		n	%	% Acumulada
<i>Vínculo</i>	Contrato por tempo	55	76,4	76,4
	Indeterminado			
	Contrato a termo incerto	9	12,5	88,9
	Contrato a termo certo	7	9,7	98,6
	Avença	1	1,4	100,0
Total	72	100,0		
		n	%	% Acumulada
<i>Cargo de Superior Hierárquico</i>	Sim	10	13,9	13,0
	Não	62	86,1	100,0
	Total	72	100,0	
		n	%	% Acumulada
<i>Anos a trabalhar na organização</i>	< 5	20	27,8	27,8
	5 - 10	11	15,3	43,1
	10 - 15	9	12,5	55,6
	15 - 20	6	8,3	63,9
	20 - 25	9	12,5	76,4
	25 - 30	7	9,7	86,1
	> 30	10	13,9	100,0
	Total	72	100,0	

Fonte: Elaboração própria

4.3 Análise de Dados Recolhidos

Tratando-se o questionário em estudo de uma junção de três questionários considerou-se importante iniciar a análise de dados pela pesquisa da sua consistência interna. Obtendo um Alpha de Cronbach de 0,901 (Anexo D) pode afirmar-se que a consistência interna do instrumento de recolha de dados é Boa, de acordo com Pestana e Gageiro (2014).

Das respostas obtidas, representadas na tabela nº 4, pode observar-se que na primeira pergunta da dimensão Responsabilidade e Cidadania Organizacional os respondentes maioritariamente consideram que a organização apresenta práticas de responsabilidade social. Grande parte dos respondentes (93,1%) considera que a organização promove ações de formação profissional. Verifica-se que as opiniões se dividem no que se refere à informação relativa aos direitos laborais dos trabalhadores e apoio social aos trabalhadores e seus familiares (58,3% considera que sim e 41,7% considera que não). 68,1% considera que a organização incentiva a flexibilização do horário dos seus colaboradores e 61,1% menciona que a organização promove a participação dos colaboradores nos processos que lhe dizem respeito. Também 61,1% atenta que a organização mostra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores. A maior concordância das respostas encontra-se na questão que diz respeito à disponibilização por parte da organização em relação aos serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho (98,6% considera que sim e 1,4% considera que não). Dos respondentes, 65,3% considera que a organização realiza a reciclagem de papel e 34,7% considera que não realiza. Já em relação à reciclagem de toners e equipamentos informáticos 80,6% afirma que a organização efetua e 19,4% declara que a organização não efetua. No que respeita à promoção de apoio social aos seus colaboradores por parte da organização 43,1% dos respondentes considera que sim e 56,9% considera que não. Sobre o envolvimento da organização na resolução de problemas da comunidade onde se encontra, 72,2% considera que a organização se preocupa e 27,8% considera que a organização não se envolve na resolução dos mesmos. Em relação aos parceiros e fornecedores 73,6% dos respondentes considera existir a preocupação, por parte da organização, na obediência da legislação e dos direitos humanos (26,4% considera que não existe essa preocupação). Dos respondentes, 59,7% declara que a organização promove a avaliação dos serviços com o objetivo de melhorar a sua qualidade, enquanto 40,3% assevera que isso não acontece.

Tabela nº 4: Frequências e percentagem de respostas do primeiro grupo de perguntas da Dimensão Responsabilidade e Cidadania Organizacional

Questão 1 – Das práticas de responsabilidade social a seguir enumeradas, indique as que tenham sido implementadas na organização onde trabalha (nos últimos dois anos).

Alíneas		Sim	Não
Promove ações de formação profissional.	Frequência	67	5
	%	93,1	6,9
Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	Frequência	42	30
	%	58,3	41,7
Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	Frequência	49	23
	%	68,1	31,9
Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	Frequência	44	28
	%	61,1	38,9
Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	Frequência	44	28
	%	61,1	38,9
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	Frequência	71	1
	%	98,6	1,4
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	Frequência	47	25
	%	65,3	34,7
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	Frequência	58	14
	%	80,6	19,4
Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	Frequência	31	41
	%	43,1	56,9
Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	Frequência	52	20
	%	72,2	27,8
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	Frequência	53	19
	%	73,6	26,4
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	Frequência	43	29
	%	59,7	40,3

Fonte: Elaboração própria

O segundo grupo do Dimensão I (Responsabilidade e Cidadania Organizacional) encontra-se um grupo de afirmações (Quadro nº 1) cujas frequências de concordância dos respondentes se encontra na tabela nº 5 e a média, moda e desvio padrão na tabela nº 6.

Da observação da tabela nº 5 observa-se que em relação à alínea a) (“Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral”) as

concordâncias estão muito próximas entre o concordo moderadamente (40,3%) e o concordo bastante (41,7%); seguidas do discordo um pouco e não concordo nem discordo, ambas com 6,9%; 2,8% concordam totalmente e 1,4% discordo bastante. Nesta variável a média das respostas é de 5,22, com um desvio padrão de 0,982, e uma moda 6 (concordo bastante). Em relação à alínea b) (a organização atribui recursos a causas de cidadania e responsabilidade social) a maior parte dos respondentes não concorda nem discorda (36,1%) com a declaração, sendo que 16,7% concorda moderadamente, 15,3% discorda bastante, 11,1% discorda um pouco, 11,1% concorda bastante e 9,7% discorda totalmente da afirmação. Esta variável apresenta uma média de 3,68, com 1,461 de desvio padrão e uma moda de 4 (não concordo nem discordo). Referente às respostas em relação à alínea c) (a organização promove o desenvolvimento de carreiras através da formação) 38,9% concorda moderadamente com a mesma, 16,7% não concorda nem discorda, 12,5% discorda bastante, 11,8% concorda bastante, 9,7% concorda um pouco, 8,3% discorda totalmente e 2,8% concorda totalmente com a asserção. Aqui a média é de 4,10, com um desvio padrão de 1,567 e uma moda de 5 (concordo moderadamente). Relativamente à alínea d) (organização amiga do ambiente) 37,5% concorda moderadamente, 23,6% não concorda nem discorda, 15,3% discorda um pouco, 9,7% concorda bastante, 6,9% discorda bastante, 5,6% discorda totalmente e 1,4% concorda totalmente. Esta alínea apresenta uma média de respostas de 4,15, com um desvio padrão de 1,350 e uma moda de 5 (concordo moderadamente). Na afirmação “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” (alínea e)) a maior percentagem de concordância é 29,2% no concorda moderadamente, seguido do não concordo nem discordo (26,4%), 13,9% concordo bastante, 12,5% discordo um pouco, 9,7% discordo bastante e 8,3% discorda totalmente. A média de respostas foi de 4,00, com um desvio padrão de 1,463 e uma moda de 5 (concordo moderadamente). Na afirmação “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável” (alínea f)) o concordo moderadamente foi o mais selecionado (41,7%), seguido do não concordo e nem discordo e do concordo bastante, ambos com 19,4%; o discordo bastante obteve 8,3%, o discordo um pouco 6,9%, o discordo totalmente 2,8% e o concordo totalmente 1,4%. A média de resposta nesta afirmação foi de 4,53, com um desvio padrão de 1,463 e uma moda de 5 (concordo moderadamente).

Quadro nº 1: Percepções de Responsabilidade e Cidadania Organizacional/Afirmações
a) Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral.
b) A minha organização atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de cidadania e responsabilidade social.
c) Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.
d) Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente.
e) Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente.
f) No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável.

Tabela nº 5: Frequência e percentagem das respostas de concordância das Percepções de Responsabilidade e Cidadania Organizacional

Alíneas		<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Não</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
		<i>Totalmente</i>	<i>Bastante</i>	<i>um pouco</i>	<i>concordo nem discordo</i>	<i>Moderadamente</i>	<i>Bastante</i>	<i>Totalmente</i>
		1	2	3	4	5	6	7
a)	Frequência	0	1	5	5	29	30	2
	%	0,0	1,4	6,9	6,9	40,3	41,7	2,8
b)	Frequência	7	11	8	26	12	8	0
	%	9,7	15,3	11,1	36,1	16,7	11,1	0,0
c)	Frequência	6	9	7	12	28	8	2
	%	8,3	12,5	9,7	16,7	38,9	11,1	2,8
d)	Frequência	4	5	11	17	27	7	1
	%	5,6	6,9	15,3	23,6	37,5	9,7	1,4
e)	Frequência	6	7	9	19	21	10	0
	%	8,3	9,7	12,5	26,4	29,2	13,9	0,0
f)	Frequência	2	6	5	14	30	14	1
	%	2,8	8,3	6,9	19,4	41,7	19,4	1,4

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 6: Médias, Moda e Desvio Padrão das respostas às percepções de responsabilidade e cidadania organizacional

<i>Alíneas</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio Padrão</i>
<i>a)</i>	5,22	6	0,982
<i>b)</i>	3,68	4	1,461
<i>c)</i>	4,10	5	1,567
<i>d)</i>	4,15	5	1,350
<i>e)</i>	4,00	5	1,463
<i>f)</i>	4,53	5	1,311

Fonte: Elaboração própria

A Dimensão II – Clima e Comprometimento Organizacional apresenta dois grupos de afirmações para os respondentes classificarem o seu nível de concordância. As afirmações do grupo 1 encontram-se no quadro nº2 e são referentes ao clima e políticas de recursos humanos da organização.

Na tabela nº 7 verifica-se que o nível de concordância das afirmações varia maioritariamente entre o Não Concordo nem discordo e o Concordo moderadamente, sendo que apenas uma das afirmações apresenta maior nível de concordância no discordo bastante (alínea r) – “As pessoas sentem-se discriminadas”). Na tabela nº 8 podemos verificar a média ponderada, a moda e o desvio padrão calculados para cada afirmação.

Na alínea a) (“Existe um sentido de família entre colaboradores”) a maioria dos respondentes concorda moderadamente (30,6%), havendo 19,4% que discordam um pouco e que não concordam nem discordam, 18,1% concorda bastante, 6,9% discorda bastante, 4,2% discorda totalmente e 1,4% concorda totalmente. A média das respostas desta afirmação é de 4,25, o desvio padrão é de 1,402 e a moda é 5 (concordo moderadamente). Os respondentes, maioritariamente, não concordam nem discordam (25,0%) com a afirmação “As pessoas têm grande confiança nos superiores” (alínea b)), sendo que 22,2% concorda moderadamente, 20,8% discorda um pouco, 13,9% concorda bastante, 11,1% discorda bastante, 5,6% discorda totalmente e 1,4% concorda totalmente. Nesta afirmação a média é 3,94, o desvio padrão é 1,443 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). Das respostas à alínea c) (as pessoas sentem-se livres para comunicar abertamente com os superiores) 26,4% concorda moderadamente, 23,6% discordo um pouco, 20,8% não concorda nem discorda, 15,3% concorda bastante, 9,7% discorda bastante, 2,8% discorda totalmente e 1,4% concorda totalmente. Esta afirmação apresenta uma média de 4,10, um desvio padrão de 1,375 e uma moda de 5 (concordo moderadamente). 43,1% concorda moderadamente com a afirmação “As pessoas sentem que

podem aprender continuamente” (alínea d)), quando 20,8% não concorda nem discorda, 18,1% concorda bastante, 13,0% discorda um pouco, 2,8% discorda bastante, 1,4% concorda totalmente e ninguém discorda totalmente. Neste caso a média é de 4,64, o desvio padrão é 1,066 e a moda 5 (concordo moderadamente).

Em relação à alínea e) (“Quando se obtém bons resultados devido ao esforço dos colaboradores as recompensas e elogios são distribuídas apenas por um número reduzido de chefias) 29,2% concorda moderadamente, enquanto 25,0% não concorda nem discorda, 16,7% discorda um pouco, 12,5% concorda bastante, 11,1% discorda bastante, 4,3% discorda totalmente e 1,4% concorda totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é de 4,07, com um desvio padrão de 1,387 e a moda é 5 (concordo moderadamente). 29,2% concorda moderadamente com a afirmação “Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar” (alínea f)), 22,2% discorda bastante, 19,4% não concorda nem discorda, 16,7% discorda um pouco, 6,9% concorda bastante, 5,6% discorda totalmente e 0% concorda totalmente. Aqui a média das respostas é de 3,65, o desvio padrão é 1,426 e a moda é 5 (concordo moderadamente). Relativamente à alínea g) (“Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas”) 36,1% não concorda nem discorda, 20,8% concorda moderadamente, 19,4% discorda um pouco, 9,7% concorda bastante, 8,3% discorda bastante, 5,6% discorda totalmente e 0% concorda totalmente. A média das respostas para esta afirmação é 3,88, o desvio padrão é 1,278 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). Na alínea h) (“As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros”) a maior percentagem de respostas é nível concordo moderadamente (29,2%), seguido do não concordo nem discordo com 26,4%, do discordo um pouco 18,1%, discordo bastante 15,3%, concordo bastante com 11,1% e 0% para o concordo totalmente e discordo totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é 4,03, o desvio padrão é 1,244 e a moda é 5 (concordo moderadamente).

Relativamente à afirmação “os superiores cumprem as suas promessas” (alínea i)) 30,6% dos respondentes não concordam nem discordam da afirmação, 27,8% concordam moderadamente, 18,1% discordam um pouco, 9,7% discordam bastante, 8,3% concordam bastante, 5,6% discordam totalmente e 0% concordam totalmente. Neste caso a média é 3,90, o desvio padrão é 1,302 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). Na alínea j) (“As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores”) 29,2% concordam moderadamente, 26,4% discorda um pouco, 19,4% não concorda nem discorda, 15,3% discorda um pouco, 6% concorda bastante, 4,2% discorda totalmente e 0% concorda totalmente. A média das respostas é 3,71, o desvio padrão é 1,305 e a moda é 5 (concordo moderadamente). Na alínea k) (“As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização”) o nível de concordância com maior percentagem é o não

concordo nem discordo 27,8%, 25,0% concorda moderadamente, 20,8% discorda um pouco, 11,1% discorda e concorda bastante, 2,8% discorda totalmente e 1,4% concorda totalmente. A média das respostas para esta afirmação é 4,00, com um desvio padrão de 1,322 e a moda 4 (não concordo nem discordo). Nas respostas à alínea l) (“As avaliações de desempenho permitem feedback muito útil para a melhoria contínua”) 25,0% concorda moderadamente, 26,3% discorda bastante, 19,4% discorda totalmente, 16,7% não concorda nem discorda, 9,7% discordo um pouco, 4,2% concorda bastante e 1,4% concorda totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é 3,22, o desvio padrão é 1,663 e a moda é 5 (concordo moderadamente).

No que respeita as respostas à alínea m) (a organização preocupa-se que as pessoas conciliem o trabalho com as responsabilidades familiares) 29,2% não concorda nem discorda, 18,1% discorda bastante, 15,3% concorda moderadamente, 12,5% discorda totalmente, 11,1% concorda bastante e 0% concorda totalmente. Neste caso a média das respostas é 3,50, o desvio padrão é 1,538 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). Na afirmação “Há um grande espírito de equipa” (alínea n)) as maiores percentagens de respostas encontram-se no não concordo nem discordo e no concordo moderadamente 19,2%, 15,3% discorda um pouco, 11,1% discorda bastante, 9,7% concorda bastante, 4,2% discorda totalmente e 1,4% concorda totalmente. Aqui a média das respostas é 4,03, o desvio padrão é 1,342 e a moda está no 4 (não concordo nem discordo) e no 5 (concordo moderadamente). Na alínea o) (“As pessoas sentem que os superiores são honestos”) 30,6% não concorda nem discorda, 26,4% concorda moderadamente, 12,5% discorda totalmente, 11,1% discorda um pouco, 9,7% discorda bastante, 8,3% concorda bastante e 1,4% concorda totalmente. A média das respostas para esta afirmação é 3,79, o desvio padrão é 1,528 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). Nas respostas à alínea p) (“É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores”) 33,3% concorda moderadamente, 18,1% não concorda nem discorda, 16,7% discorda bastante, 15,3% concorda bastante, 11,1% discorda um pouco, 5,6% discorda totalmente e ninguém concorda totalmente. Neste caso, a média das respostas é 4,03, o desvio padrão é 1,501 e a moda é 5 (concordo moderadamente).

O nível de concordância com maior percentagem na alínea q) (“As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes”) é o concorda moderadamente com 33,3%, seguido não concorda nem discorda 26,4%, discorda um pouco 20,8%, concorda bastante 8,3%, discorda bastante 6,9%, 4,2% discorda totalmente e ninguém concorda totalmente. A média das respostas a esta afirmação é 4,03, o desvio padrão é 1,244 e a moda é 5 (concordo moderadamente). A alínea r) (“As pessoas sentem-se discriminadas”) é a única cuja maior percentagem do nível de concordância se encontra no discorda bastante 31,9%, 25,0% no não concorda nem discorda, 15,3% no discorda um pouco, 13,9% no concorda moderadamente,

12,5% no discorda totalmente, 1,4% concorda bastante e 0% concorda totalmente. Aqui verifica-se que a média das respostas é 3,00, com um desvio padrão de 1,332 e que a moda é 2 (discordo bastante). 30,6% concorda moderadamente na alínea s) (as pessoas sentem necessidade de sacrificar a vida familiar para progredir na carreira), 27,8% não concorda nem discorda, 16,7% discorda um pouco, 13,9% concorda bastante, 6,9% discorda bastante, 4,2% discorda totalmente novamente ninguém concordou totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é 4,15, o desvio padrão é 1,296 e a moda é 5 (concordo moderadamente). Na afirmação “Os direitos de igualdade entre os trabalhadores estão bem presentes” (alínea t)) 31,9% concorda moderadamente, 27,8% não concorda nem discorda, 16,7% discorda bastante, 12,5% discorda um pouco, 8,3% concorda bastante, 2,8% discorda totalmente e 0% concorda totalmente. Neste caso a média das respostas é 3,94, o desvio padrão é 1,310 e a moda é 5 (concordo moderadamente).

Observando as respostas à afirmação “A atmosfera da organização é amistosa” (alínea u)) podemos verificar que 30,6% não concorda nem discorda, 25,0% concorda moderadamente, 15,3% discorda um pouco, 13,9% discorda bastante e concorda bastante, 1,4% discorda totalmente e 0% concorda totalmente. A média das respostas desta afirmação é 4,06, o desvio padrão é 1,288 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). Na alínea v) (“As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades”) 33,3% não concorda nem discorda, 27,8% concorda moderadamente, 18,1% discorda um pouco, 9,7% concorda e discorda bastante, 1,4% discorda totalmente e ninguém concorda totalmente. Para esta afirmação, a média das respostas é 4,06, o desvio padrão é 1,174 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). Relativamente à alínea w) (“Há favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções”) 38,9% não concorda nem discorda, 18,1% discorda bastante, 16,7% concorda moderadamente, 11,1% discorda um pouco, 11,1% concorda bastante, 4,2% discorda totalmente e 0% concorda totalmente. Aqui a média das respostas é 3,79, o desvio padrão é 1,342 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). Na alínea x) (“O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores”) 41,7% não concorda nem discorda, 22,2% concorda moderadamente, 16,7% discorda um pouco, 8,3% discorda bastante, 6,9% concorda bastante, 2,8% discorda totalmente e 1,4% concorda totalmente. A média das respostas, para esta afirmação, é 3,99, o desvio padrão é 1,181 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). E na última afirmação “A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos”, alínea y), 30,6% não concorda nem discorda, 22,2% discorda bastante, 18,1% concorda moderadamente, 13,9% discorda um pouco, 8,3% concorda bastante, 6,9% discorda totalmente e 0% concorda totalmente. No caso desta afirmação a média é 3,56, o desvio padrão é 1,413 e a moda é 4 (não concordo nem discordo).

Quadro nº 2: Clima e Comprometimento Organizacional/Afirmações
a) Existe um sentido de família entre colaboradores.
b) As pessoas têm grande confiança nos superiores.
c) As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.
d) As pessoas sentem que podem aprender continuamente.
e) Quando se obtém bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.
f) Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.
g) Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.
h) As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.
i) Os superiores cumprem as suas promessas.
j) As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.
k) As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.
l) As avaliações de desempenho permitem feedback muito útil para a melhoria contínua.
m) A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.
n) Há um grande espírito de equipa.
o) As pessoas sentem que os superiores são honestos.
p) É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.
q) As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes.
r) As pessoas sentem-se discriminadas.
s) As pessoas sentem que para se progredir na carreira é necessário sacrificar a vida familiar.
t) Os direitos de igualdade entre os trabalhadores estão bem presentes.
u) A atmosfera da organização é amistosa.
v) As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.
w) Há favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções.
x) O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.
y) A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.

Tabela nº 7: Frequências e percentagens das respostas ao Clima e Políticas de Recursos

Humanos

Alíneas		Discordo	Discordo	Discordo	Não	Concordo	Concordo	Concordo
		Totalmente	Bastante	um pouco	concordo nem discordo	Moderadamente	Bastante	Totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
a)	Frequência	3	5	14	14	22	13	1
	%	4,2	6,9	19,4	19,4	30,6	18,1	1,4
b)	Frequência	4	8	15	18	16	10	1
	%	5,6	11,1	20,8	25,0	22,2	13,9	1,4
c)	Frequência	2	7	17	15	19	11	1
	%	2,8	9,7	23,6	20,8	26,4	15,3	1,4
d)	Frequência	0	2	10	15	31	13	1
	%	0,0	2,8	13,9	20,8	43,1	18,1	1,4
e)	Frequência	3	8	12	18	21	9	1
	%	4,2	11,1	16,7	25,0	29,2	12,5	1,4
f)	Frequência	4	16	12	14	21	5	0
	%	5,6	22,2	16,7	19,4	29,2	6,9	0,0
g)	Frequência	4	6	14	26	15	7	0
	%	5,6	8,3	19,4	36,1	20,8	9,7	0,0
h)	Frequência	0	11	13	19	21	8	0
	%	0	15,3	18,1	26,4	29,2	11,1	0,0
i)	Frequência	4	7	13	22	20	6	0
	%	5,6	9,7	18,1	30,6	27,8	8,3	0,0
j)	Frequência	3	11	19	14	21	4	0
	%	4,2	15,3	26,4	19,4	29,2	5,6	0,0
k)	Frequência	2	8	15	20	18	8	1
	%	2,8	11,1	20,8	27,8	25,0	11,1	1,4
l)	Frequência	14	17	7	12	18	3	1
	%	19,4	23,6	9,7	16,7	25,0	4,2	1,4
m)	Frequência	9	13	10	21	11	8	0
	%	12,5	18,1	13,9	29,2	15,3	11,1	0,0
n)	Frequência	3	8	11	21	21	7	1
	%	4,2	11,1	15,3	29,2	29,2	9,7	1,4
o)	Frequência	9	7	8	22	19	6	1
	%	12,5	9,7	11,1	30,6	26,4	8,3	1,4
p)	Frequência	4	12	8	13	24	11	0
	%	5,6	16,7	11,1	18,1	33,3	15,3	0,0
q)	Frequência	3	5	15	19	24	6	0
	%	4,2	6,9	20,8	26,4	33,3	8,3	0,0

r)	Frequência	9	23	11	18	10	1	0
	%	12,5	31,9	15,3	25,0	13,9	1,4	0,0
s)	Frequência	3	5	12	20	22	10	0
	%	4,2	6,9	16,7	27,8	30,6	13,9	0,0
t)	Frequência	2	12	9	20	23	6	0
	%	2,8	16,7	12,5	27,8	31,9	8,3	0,0
u)	Frequência	1	10	11	22	18	10	0
	%	1,4	13,9	15,3	30,6	25,0	13,9	0,0
v)	Frequência	1	7	13	24	20	7	0
	%	1,4	9,7	18,1	33,3	27,8	9,7	0,0
w)	Frequência	3	13	8	28	12	8	0
	%	4,2	18,1	11,1	38,9	16,7	11,1	0,0
x)	Frequência	2	6	12	30	16	5	1
	%	2,8	8,3	16,7	41,7	22,2	6,9	1,4
y)	Frequência	5	16	10	22	13	6	0
	%	6,9	22,2	13,9	30,6	18,1	8,3	0,0

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 8: Médias, Moda e Desvio Padrão das respostas ao Clima e Políticas de Recursos Humanos

<i>Alíneas</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio Padrão</i>
a)	4,25	5	1,402
b)	3,94	4	1,443
c)	4,10	5	1,375
d)	4,64	5	1,066
e)	4,07	5	1,387
f)	3,65	5	1,426
g)	3,88	4	1,278
h)	4,03	5	1,244
i)	3,90	4	1,302
j)	3,71	5	1,305
k)	4,00	4	1,322
l)	3,22	5	1,663
m)	3,50	4	1,538
n)	4,03	4/5	1,342
o)	3,79	4	1,528
p)	4,03	5	1,501
q)	4,03	5	1,244
r)	3,00	2	1,332

s)	4,15	5	1,296
t)	3,94	5	1,310
u)	4,06	4	1,288
v)	4,06	4	1,174
w)	3,79	4	1,342
x)	3,99	4	1,181
y)	3,56	4	1,413

Fonte: Elaboração própria

O segundo grupo de afirmações (quadro nº 3) da dimensão II aborda as questões da identificação e do comprometimento organizacional e os seus resultados encontram-se nas tabelas nº 9 (frequências e percentagens) e nº 10 (média, moda e desvio padrão). Neste grupo reparara-se que a maioria das afirmações a tem um nível de conciliação no concordo moderadamente (alíneas a) – “Quando descubro oportunidades de desenvolvimentos e melhoria da organização comunico-as aos responsáveis”, b) – “Faço esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais”, c) – “Penso em primeiro lugar no serviço, mais do que em mim próprio”; e) – “Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus” e h) – “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”) e existindo uma que a os respondentes respondem que discordam totalmente e discordam um pouco na mesma proporção (35,0%), alínea i) (“Não me sinto como fazendo parte desta organização”).

Nestes resultados podemos observar que em relação à alínea a) (quando descubro oportunidades de desenvolvimentos e melhoria da organização comunico-as aos responsáveis) 34,7% dos respondentes concorda moderadamente, 25,0% não concorda nem discorda, 20,8% concorda bastante, 6,9% discorda totalmente, 5,6% discorda bastante, 4,2% discorda um pouco e 2,8% concorda totalmente. A média das respostas, para esta afirmação, é 4,49, o desvio padrão é 1,453 e a moda é 5 (concordo moderadamente). Referentemente à alínea b) (“Faço esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais”) 45,8% concorda moderadamente com a afirmação, enquanto 30,6% concorda bastante, 12,5% não concorda nem discorda, 5,6% concorda totalmente, 2,8% discorda bastante e 1,4% discorda totalmente e discorda um pouco. Para esta afirmação a média das respostas é 5,13, o desvio padrão é 1,087 e a moda é 5 (concordo moderadamente). Na alínea c) (“Penso em primeiro lugar no serviço, mais do que em mim próprio) é onde se verifica maior concordância dos respondentes com 50,0% a concordar moderadamente, 16,7% não concorda nem discorda, 13,9% concorda bastante, 9,7% discorda um pouco, 6,9% discorda totalmente, 2,8% discorda bastante e

ninguém concorda totalmente. Neste caso a média das respostas é 4,42, o desvio padrão é 1,319 e a moda é 5 (concordo moderadamente).

Relativamente à alínea d) (“Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização”) pode verificar-se que 33,3% não concorda nem discorda, 30,6% concorda moderadamente, 15,3% concorda bastante, 8,3% discorda bastante, 6,9% discorda um pouco, 4,2% discorda totalmente e 1,4% concorda totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é 4,29, o desvio padrão é 1,326 e a moda é 4 (não concordo nem discordo).

A maioria dos respondentes, 37,5% concorda moderadamente com a alínea e) (“Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus”), enquanto 25,0% não concorda nem discorda, 18,1% discorda um pouco, 8,3% discorda bastante, 5,6% concorda bastante, 4,2% discorda totalmente 1,4% concorda totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é 4,06, o desvio padrão é 1,277 e a moda é 5 (concordo moderadamente). No que respeita à concordância com a alínea f) (“Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização”) pode verificar-se que 26,4% não concorda nem discorda, 20,8% discorda um pouco, 18,1% discorda bastante, 16,7% discorda totalmente, 15,3% concorda moderadamente, 2,8% concorda bastante e 0,0% concorda totalmente. Aqui, nesta afirmação, a média das respostas é 3,14, o desvio padrão é 1,407 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). Na afirmação “Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização” (alínea g)) as respostas encontram-se maioritariamente ao nível do discordo um pouco, 27,8%, 22,2% discorda totalmente, 19,4% não concorda nem discorda, 16,7% discorda bastante, 13,9% concorda moderadamente e 0,0% concorda bastante e totalmente. No caso desta afirmação a média das respostas é 2,86, com um desvio padrão de 1,346 e uma moda de 3 (discordo um pouco). 37,5% concorda moderadamente com a alínea h), (“Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”) 25,0% não concorda nem discorda, 19,4% concorda bastante, 8,3% discorda bastante, 6,9% discorda um pouco, e nos extremos, concorda e discorda totalmente 1,4%. Nesta afirmação, a média das respostas é 4,53, o desvio padrão é 1,244 e a moda é 5 (concordo moderadamente). No caso da alínea i) (“Não me sinto como fazendo parte desta organização”) 25,0% discorda totalmente e discordam um pouco, 23,6% não concordam nem discordam, 16,7% discordam bastante, 9,7% concordam moderadamente e 0,0% concordam bastante e totalmente. Na última afirmação deste grupo a média das respostas é 2,76, com um desvio padrão de 1,327 e a moda encontra-se no 1 (discordo totalmente) e no 3 (discordo um pouco).

Quadro nº 3: Identificação e Comprometimento Organizacional/Afirmações
a) Quando descubro oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja no fim-de-semana) comunico-as aos responsáveis.
b) Faço esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.
c) Penso em primeiro lugar no serviço, mais do que em mim próprio.
d) Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
e) na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.
f) Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização.
g) Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
h) Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
i) Não me sinto como fazendo parte desta organização.

Tabela nº 9: Frequências e percentagens das respostas à identificação e Comprometimento Organizacional

Alíneas		<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Não</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
		<i>Totalmente</i>	<i>Bastante</i>	<i>um pouco</i>	<i>concordo nem discordo</i>	<i>Moderadamente</i>	<i>Bastante</i>	<i>Totalmente</i>
		1	2	3	4	5	6	7
a)	Frequência	5	4	3	18	25	15	2
	%	6,9	5,6	4,2	25,0	34,7	20,8	2,8
b)	Frequência	1	2	1	9	33	22	4
	%	1,4	2,8	1,4	12,5	45,8	30,6	5,6
c)	Frequência	5	2	7	12	36	10	0
	%	6,9	2,8	9,7	16,7	50,0	13,9	0,0
d)	Frequência	3	6	5	24	22	11	1
	%	4,2	8,3	6,9	33,3	30,6	15,3	1,4
e)	Frequência	3	6	13	18	27	4	1
	%	4,2	8,3	18,1	25,0	37,5	5,6	1,4
f)	Frequência	12	13	15	19	11	2	0
	%	16,7	18,1	20,8	26,4	15,3	2,8	0,0
g)	Frequência	16	12	20	14	10	0	0
	%	22,2	16,7	27,8	19,4	13,9	0,0	0,0
h)	Frequência	1	6	5	18	27	14	1
	%	1,4	8,3	6,9	25,0	37,5	19,4	1,4
i)	Frequência	18	12	18	17	7	0	0
	%	25,0	16,7	25,0	23,6	9,7	0,0	0,0

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 10: Médias, Moda e Desvio Padrão das respostas à Identificação e Comprometimento Organizacional

<i>Alíneas</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio Padrão</i>
<i>a)</i>	4,49	5	1,453
<i>b)</i>	5,13	5	1,087
<i>c)</i>	4,42	5	1,319
<i>d)</i>	4,29	4	1,326
<i>e)</i>	4,06	5	1,277
<i>f)</i>	3,14	4	1,407
<i>g)</i>	2,86	3	1,346
<i>h)</i>	4,53	5	1,244
<i>i)</i>	2,76	1/3	1,327

Fonte: Elaboração própria

As afirmações do Dimensão III – Motivação no Trabalho encontram-se no quadro nº 4 e os valores de frequência das respostas encontram-se na tabela nº 11, enquanto a média moda e desvio padrão das respostas se encontra na tabela nº 12.

Na primeira afirmação, alínea a) (“Trabalho com pessoas responsáveis”), pode verificar-se que 56,9% concordam moderadamente, 13,0% concordam bastante, 13,9% concordam totalmente, 11,1% não concorda nem discorda, 1,4% discorda totalmente, 1,4% discorda bastante e 1,4% discorda um pouco. A média das respostas a esta afirmação é 5,18, com um desvio padrão de 1,092 e uma moda de 5 (concordo moderadamente). Referentemente à alínea b) (a minha remuneração é adequada de acordo com as responsabilidades que tenho) observa-se que 30,6% discorda totalmente, 19,4% concorda moderadamente, 16,7% discorda um pouco, 15,3% discorda bastante, 11,1% não concorda nem discorda, 5,6% concorda bastante e 1,4% concorda totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é de 2,96, com um desvio padrão de 1,740 e uma moda de 1 (discordo totalmente). Na alínea seguinte, alínea c) (“Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira”) a maioria das respostas continua no discorda totalmente com 45,8%, seguindo-se o discordo um pouco com 16,7%, o discordo bastante e o não concordo nem discordo apresentam uma percentagem de 12,5% cada um, o concordo moderadamente 6,9% e o concordo bastante e o concordo totalmente apresentam 2,8% cada um. Neste caso, a média das respostas é 2,42, o desvio padrão é 1,659 e a moda é 1 (discordo totalmente). Também na alínea d) (“Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos”) a maioria das respostas se localiza no discordo totalmente com 45,8%, acompanhado do discordo bastante com 19,4%, 12,5% concorda moderadamente, 11,1%

discorda um pouco, 11,1% não concorda nem discorda e não se verificam respostas no concordo bastante e concordo totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é 2,25, o desvio padrão é 1,451 e a moda é 1 (discordo totalmente).

Continuando a observação dos resultados verifica-se que na afirmação “As promoções não são frequentes na minha organização” (alínea e)) 40,3% concordam moderadamente, 16,7% não concorda nem discorda, 13,9% concorda bastante, 9,7% discorda totalmente, 8,3% concorda totalmente, 5,6% discordo bastante e 5,6% discorda um pouco. A média das respostas, desta afirmação, 4,47, com um desvio padrão de 1,636 e uma moda de 5 (concordo moderadamente). Na alínea f) (os meus coordenadores permitem-me gerir o meu trabalho) 31,9% concordam moderadamente, 18,1% não concorda nem discorda, 16,7% concorda bastante, 13,9% discorda um pouco, 9,7% concorda totalmente, 5,6% discorda bastante e 4,2% discorda totalmente. Nesta afirmação, a média das respostas é 4,57, o desvio padrão é 1,518 e a moda é 5 (concordo moderadamente). Pode observar-se que na alínea g) (existem condições físicas de trabalho adequadas ao desenvolvimento do meu trabalho) 36,1% concordam moderadamente, 15,3% discorda bastante, 12,5% discorda totalmente, 12,5% discorda um pouco, 9,7% não concorda nem discorda, 9,7% concorda bastante e 4,2% concorda totalmente. Verifica-se que a média das respostas a esta afirmação é de 3,88, o desvio padrão é 1,736 e a moda é 5 (concordo moderadamente). Observando os resultados da afirmação “Os meus superiores não me tratam de forma justa” (alínea h)) verifica-se que 26,4% discordam um pouco, 25,0% discorda bastante, 22,2% não concorda nem discorda, 16,7% discorda totalmente, 6,9% concorda moderadamente, 2,8% concorda bastante não havendo quem concorde totalmente com a afirmação. Para esta afirmação a média das respostas é 2,86, o desvio padrão é 1,293 e a moda é 3 (discordo um pouco).

Na alínea i) (“As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente”) 26,4% discorda totalmente, 25,0% discorda bastante, 20,8% discorda um pouco, 20,8% não concorda nem discorda, 6,9% concorda moderadamente e não se verificam respostas para o concordo bastante ou concordo totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é 2,57, o desvio padrão 1,276 e a moda 1 (discordo totalmente). Verifica-se na alínea j) (“Os gestores e coordenadores com quem trabalho são excelentes”) que 27,8% não concorda nem discorda, 23,6% concorda moderadamente, 19,4% discorda um pouco, 9,7% discorda bastante, 8,3% concorda totalmente, 6,9% concorda bastante e 4,2% discorda totalmente. A média das respostas a esta afirmação é 4,11, o desvio padrão é 1,497 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). As respostas à alínea k) (“Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas”) demonstram que 29,2% não concorda nem discorda, 20,8% discorda um pouco, 18,1% concorda moderadamente, 11,1% discorda totalmente, 9,7% discorda um pouco, 8,3% concorda bastante

e 2,8% concorda totalmente. Neste caso, a média das respostas é 3,69, o desvio padrão é 1,516 e a moda é 4 (não concordo nem discordo). Já na alínea l) (“Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito”) a maioria das respostas localiza-se no concorda moderadamente com 33,3%, 29,2% não concorda nem discorda, 15,3% discorda um pouco, 13,9% concorda bastante, 4,2% discorda bastante, 4,2% concorda totalmente e não se observam respostas no discordo totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é 4,50, o desvio padrão é 1,163 e a moda é 5 (concordo moderadamente).

Averiguando as respostas da alínea m) (“Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização”) observa-se que 41,7% concorda moderadamente, 23,6% não concorda nem discorda, 15,3% concorda bastante, 9,7% discorda um pouco, 8,3% concorda totalmente, 1,4% discorda bastante e volta a verificar-se ausência de respostas no discordo totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é 4,85, o desvio padrão é 1,109 e a moda é 5 (concordo moderadamente). Já na alínea n) (“Se fizer um bom trabalho é provável que seja promovido”) 26,4% discorda totalmente, 22,2% discorda bastante, 22,2% discorda um pouco, 14,9% não concorda nem discorda, 6,9% concorda moderadamente, 2,8% concorda bastante e 0,0% concorda totalmente. No caso desta afirmação, a média das respostas é 2,67, com um desvio padrão de 1,384 e uma moda de 1 (discordo totalmente). Na alínea o) (sinto-me motivado e satisfeito com o meu trabalho, em termos de condições físicas e ambiente de trabalho) volta a verificar-se uma maior concordância com 26,4% a concordar moderadamente, 22,2% não concorda nem discorda, 19,4% discorda um pouco, 13,9% concorda bastante, 9,7% discorda bastante, 4,2% discorda totalmente e 4,2% concorda totalmente. Aqui, a média das respostas é 4,15, o desvio padrão é 1,469 e a moda é 5 (concordo moderadamente). 26,4% discordam um pouco com a alínea p) (“Os meus superiores não me ouvem”), enquanto 20,8% discorda totalmente, 20,8% não concorda nem discorda, 16,7% discorda bastante, 13,9% concorda moderadamente, 1,4% concorda bastante e ninguém concorda totalmente. Para esta afirmação a média das respostas é 2,94, com um desvio padrão de 1,383 e a moda é 3 (discordo um pouco).

O maior número de respostas, referente à alínea q) (gosto de trabalhar na minha organização), encontra-se no concordo moderadamente, 31,9%, seguido do não concordo nem discordo com 25,0%, 15,3% discordo um pouco, 15,3% concordo bastante, 9,7% concorda totalmente, 1,4% discorda totalmente e 1,4% discorda um pouco. A média das respostas, nesta afirmação é 4,69, com 1,296 de desvio padrão e 5 (concordo moderadamente) de moda. Na afirmação “Não sou suficientemente remunerado pelo que faço” (alínea r)) mantém-se a maior percentagem de respostas no concordo moderadamente, 30,6%, 18,1% não concorda nem discorda, 15,3% discorda um pouco, 12,5% concorda bastante, 12,5% concorda totalmente, 6,9% discorda bastante e 4,2% discorda totalmente. Nesta afirmação, a média das respostas é

4,51, o desvio padrão é 1,583 e a moda é 5 (concordo moderadamente). 43,1% concorda moderadamente na alínea s) (“O meu trabalho é interessante”), enquanto 23,6% concorda bastante, 13,9% não concorda nem discorda, 13,9% concorda totalmente, 4,2% discorda um pouco, 1,4% discorda bastante e verifica-se ausência de resposta o discorda totalmente. Nesta afirmação a média das respostas é 5,25, o desvio padrão é 1,084 e a moda é 5 (concordo moderadamente). Na alínea t) (“Sinto/reconheço que o meu trabalho tem grande impacto na vida dos utentes”) 37,5% concorda moderadamente, 25,0% concorda bastante, 19,4% não concorda nem discorda, 16,7% concorda totalmente, 1,4% discorda bastante não se observando respostas no discordo totalmente e no discordo um pouco. Para esta afirmação a média das respostas é 5,35, o desvio padrão é 1,064 e a moda é 5 (concordo moderadamente).

Por último, na alínea u) (os meus superiores reconhecem a importância do meu trabalho) 31,9% concorda moderadamente, 22,2% não concorda nem discorda, 16,7% discorda um pouco, 13,9% concorda bastante, 8,3% discorda bastante, 4,2% discorda totalmente e 2,8% concorda totalmente. Na última afirmação a média das respostas é 4,22, com um desvio padrão de 1,406 e uma moda de 5 (concordo moderadamente).

Quadro nº 4: Motivação no Trabalho/Afirmações
a) Trabalho com pessoas responsáveis.
b) A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.
c) Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.
d) Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.
e) As promoções não são frequentes na minha organização.
f) Os meus coordenadores permitem-me organizar/gerir o meu trabalho.
g) Existem condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, tecnologias, etc.) adequadas ao desenvolvimento do meu trabalho.
h) Os meus superiores não me tratam de forma justa.
i) As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.
j) Os gestores e coordenadores com quem trabalho são excelentes.
k) Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.
l) Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.
m) Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.
n) Se fizer um bom trabalho é provável que seja promovido.
o) Bem vistas as coisas, sinto-me motivado e satisfeito com o meu trabalho, em termos de condições físicas e ambiente de trabalho.
p) Os meus superiores não me ouvem.
q) De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.
r) Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.
s) O meu trabalho é interessante.
t) Sinto/reconheço que o meu trabalho tem grande impacto na vida dos utentes.
u) Os meus superiores reconhecem a importância do meu trabalho.

Tabela nº 11: Frequências e percentagens das respostas à Motivação no Trabalho

Alineas		Discordo	Discordo	Discordo	Não	Concordo	Concordo	Concordo
		Totalmente	Bastante	um pouco	concordo nem discordo	Moderadamente	Bastante	Totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
a)	Frequência	1	1	1	8	41	10	10
	%	1,4	1,4	1,4	11,1	56,9	13,0	13,9
b)	Frequência	22	11	12	8	14	4	1
	%	30,6	15,3	16,7	11,1	19,4	5,6	1,4
c)	Frequência	33	9	12	9	5	2	2
	%	45,8	12,5	16,7	12,5	6,9	2,8	2,8
d)	Frequência	33	14	8	8	9	0	0
	%	45,8	19,4	11,1	11,1	12,5	0,0	0,0
e)	Frequência	7	4	4	12	29	10	6
	%	9,7	5,6	5,6	16,7	40,3	13,9	8,3
f)	Frequência	3	4	10	13	23	12	7
	%	4,2	5,6	13,9	18,1	31,9	16,7	9,7
g)	Frequência	9	11	9	7	26	7	3
	%	12,5	15,3	12,5	9,7	36,1	9,7	4,2
h)	Frequência	12	18	19	16	5	2	0
	%	16,7	25,0	26,4	22,2	6,9	2,8	0,0
i)	Frequência	19	18	15	15	5	0	0
	%	26,4	25,0	20,8	20,8	6,9	0,0	0,0
j)	Frequência	3	7	14	20	17	5	6
	%	4,2	9,7	19,4	27,8	23,6	6,9	8,3
k)	Frequência	8	7	15	21	13	6	2
	%	11,1	9,7	20,8	29,2	18,1	8,3	2,8
l)	Frequência	0	3	11	21	24	10	3
	%	0,0	4,2	15,3	29,2	33,3	13,9	4,2
m)	Frequência	0	1	7	17	30	11	6
	%	0,0	1,4	9,7	23,6	41,7	15,3	8,3
n)	Frequência	19	16	16	14	5	2	0
	%	26,4	22,2	22,2	19,4	6,9	2,8	0,0
o)	Frequência	3	7	14	16	19	10	3
	%	4,2	9,7	19,4	22,2	26,4	13,9	4,2
p)	Frequência	15	12	19	15	10	1	0
	%	20,8	16,7	26,4	20,8	13,9	1,4	0,0
q)	Frequência	1	1	11	18	23	11	7
	%	1,4	1,4	15,3	25,0	31,9	15,3	9,7
r)	Frequência	3	5	11	13	22	9	9
	%	4,2	6,9	15,3	18,1	30,6	12,5	12,5

s)	Frequência	0	1	3	10	31	17	10
	%	0,0	1,4	4,2	13,9	43,1	23,6	13,9
t)	Frequência	0	1	0	14	27	18	12
	%	0,0	1,4	0,0	19,4	37,5	25,0	16,7
u)	Frequência	3	6	12	16	23	10	2
	%	4,2	8,3	16,7	22,2	31,9	13,9	2,8

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 12: Médias, Moda e Desvio Padrão das respostas à Motivação no Trabalho

<i>Alíneas</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio Padrão</i>
a)	5,18	5	1,092
b)	2,96	1	1,740
c)	2,42	1	1,659
d)	2,25	1	1,451
e)	4,47	5	1,636
f)	4,57	5	1,518
g)	3,88	5	1,736
h)	2,86	3	1,293
i)	2,57	1	1,276
j)	4,11	4	1,497
k)	3,69	4	1,516
l)	4,50	5	1,163
m)	4,85	5	1,109
n)	2,67	1	1,384
o)	4,15	5	1,469
p)	2,94	3	1,383
q)	4,69	5	1,296
r)	4,51	5	1,583
s)	5,25	5	1,084
t)	5,35	5	1,064
u)	4,22	5	1,406

Fonte: Elaboração própria

Para relacionar o comprometimento organizacional com a motivação no trabalho selecionaram-se as afirmações do segundo grupo da Dimensão II – Clima e Comprometimento, que se referem à Identificação e Comprometimento Organizacional, e as afirmações da Dimensão III – Motivação no Trabalho.

Dos resultados apresentados na tabela nº 13 apura-se uma correlação positiva da afirmação “Trabalho com pessoas responsáveis” com as afirmações “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização” e “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim” enquanto existe uma correlação negativa com as afirmações “Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização”, “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização” e “Não me sinto como fazendo parte desta organização”. Com as restantes afirmações a correlação é positiva, mas com valor menor.

Na afirmação “A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho” apenas se apresenta um resultado de correlação positiva com a afirmação “Quando descubro oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja ao fim-de-semana) comunico-as aos responsáveis”. Relativamente às afirmações “Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira” e “Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos” não se verificam correlações significativas.

Relativamente à afirmação “As promoções não são frequentes na minha organização” apenas existe correlação positiva com a afirmação “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”, não tendo as restantes correlações significância. Existe correlação positiva entre a afirmação “Os meus coordenadores permitem-me organizar/gerir o meu trabalho” e as afirmações “Quando descubro oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja ao fim-de-semana) comunico-as aos responsáveis” e “Faço esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais”; e existe uma correlação negativa com as afirmações “Não me sinto como fazendo parte desta organização”, “Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização” e “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização”.

Apenas existe correlação positiva na intersecção da afirmação “Existem condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação., espaço, limpeza, equipamentos, tecnologias, etc.) adequadas ao desenvolvimento do meu trabalho” com a afirmação “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”. Referentemente à afirmação “Os meus superiores não me tratam de forma justa” observam-se correlações significativas em sentido positivo e em sentido negativo. Em sentido positivo com as afirmações “Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização”, “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização”, “Não me sinto como fazendo parte desta organização”, e em sentido negativo com as afirmações “Quando descubro oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja ao fim-de-semana) comunico-as aos responsáveis”, “Faço esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais”, “Ficaria muito feliz em passar o resto

da minha carreira nesta organização”, e “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”.

Os resultados apurados para a afirmação “As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente” demonstram correlação positiva com as afirmações “Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização”, “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização”, “Não me sinto como fazendo parte desta organização”. Para a afirmação “Os gestores e coordenadores com quem trabalho são excelentes” apuraram-se correlações positivas com as afirmações “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização” e “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”, e correlação negativa com a afirmação “Não me sinto como fazendo parte desta organização”. A correlação existente entre a afirmação “Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas” e as afirmações “Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização”, “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização” e “Não me sinto como fazendo parte desta organização” é positiva.

Não existe qualquer correlação significativa na afirmação “Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito”. Já na afirmação “Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização” verificam-se correlações negativas com as afirmações “Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização”, “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização” e “Não me sinto como fazendo parte desta organização”; e correlação positiva com a afirmação “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”. Na variável “Se fizer um bom trabalho é provável que seja promovido” reparar-se na existência de duas correlações positivas “Quando descubro oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja ao fim-de-semana) comunico-as aos responsáveis” e “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização”.

Referentemente à variável, “Bem vistas as coisas, sinto-me motivado e satisfeito com o meu trabalho, em termos de condições físicas e ambiente de trabalho” observam-se correlações positivas com as variáveis “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização” e “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”. E correlações negativas com as afirmações “Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização”, “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização” e “Não me sinto como fazendo parte desta organização”.

No que respeita à afirmação “Os meus superiores não me ouvem” repara-se que existem correlações positivas com “Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização”, “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização” e “Não me sinto como fazendo parte desta organização”; verificando-se também correlações negativas com “ Quando descubro

oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja ao fim-de-semana) comunico-as aos responsáveis”, “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização” e “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”.

Caso único verifica-se na afirmação “De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização” em que existem correlações entre todas as variáveis, tanto em sentido positivo como em sentido negativo. Em sentido positivo com as variáveis “Quando descubro oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja ao fim-de-semana) comunico-as aos responsáveis”, “Faço esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais”, “Penso em primeiro lugar no serviço mais do que em mim próprio”, “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização”, “Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus” e “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”. E em sentido negativo com as variáveis “Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização”, “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização” e “Não me sinto como fazendo parte desta organização”.

Verifica-se, na questão “Não sou suficientemente remunerado pelo que faço” a inexistência de correlação significativa com qualquer variável. Na variável “O meu trabalho é interessante” apura-se uma correlação positiva com “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim” e correlação negativa com “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização” e “Não me sinto como fazendo parte desta organização”. Na “Sinto/reconheço que o meu trabalho tem grande impacto na vida dos utentes” apenas se verifica uma correlação em sentido positivo com “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”. E por fim, na variável “Os meus superiores reconhecem a importância do meu trabalho” examinam-se correlações positivas com “Quando descubro oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja ao fim-de-semana) comunico-as aos responsáveis”, “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização” e “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”.

Tabela nº 13: Resultados da correlação Ró de Spearman entre Comprometimento Organizacional e Motivação no Trabalho.

Spearman's rho		Identificação e Comprometimento Organizacional									
		Quando descubro oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja ao fim-de-semana) comunico-as aos responsáveis.	Faço esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.	Penso em primeiro lugar no serviço mais do que em mim próprio.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização.	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	Não me sinto como fazendo parte desta organização.	
Motivação no Trabalho	Trabalho com pessoas responsáveis.	Correlation Coefficient	0,069	0,111	0,058	,265*	0,139	-,402**	-,393**	,351**	-,415**
		Sig. (2-tailed)	0,564	0,353	0,631	0,025	0,243	0,000	0,001	0,003	0,000
		N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.	Correlation Coefficient	,279*	0,025	-0,103	0,179	0,079	-0,152	-0,012	0,067	-0,079
		Sig. (2-tailed)	0,017	0,837	0,387	0,132	0,507	0,201	0,923	0,579	0,509
		N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.	Correlation Coefficient	0,094	-0,065	-0,033	0,231	0,104	0,046	0,053	0,155	0,001
		Sig. (2-tailed)	0,431	0,588	0,780	0,050	0,386	0,700	0,656	0,193	0,993
		N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
		Correlation Coefficient	0,109	-0,051	-0,066	0,143	0,033	0,014	0,056	0,081	-0,018

Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.	Sig. (2-tailed)	0,360	0,670	0,583	0,230	0,786	0,909	0,641	0,500	0,883
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
As promoções não são frequentes na minha organização.	Correlation Coefficient	0,058	-0,033	0,150	0,096	0,038	-0,006	-0,025	,234*	-0,060
	Sig. (2-tailed)	0,626	0,786	0,209	0,421	0,750	0,958	0,833	0,048	0,616
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Os meus coordenadores permitem-me organizar/gerir o meu trabalho.	Correlation Coefficient	,251*	,263*	0,116	0,118	0,013	-,233*	-,260*	0,147	-,321**
	Sig. (2-tailed)	0,034	0,026	0,332	0,322	0,917	0,049	0,027	0,217	0,006
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Existem condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação., espaço, limpeza, equipamentos, tecnologias, etc.) adequadas ao desenvolvimento do meu trabalho.	Correlation Coefficient	-0,226	-0,212	0,029	-0,058	-0,082	0,027	-0,097	,259*	-0,079
	Sig. (2-tailed)	0,056	0,074	0,811	0,628	0,496	0,822	0,416	0,028	0,511
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Os meus superiores não me tratam de forma justa.	Correlation Coefficient	-,344**	-,275*	0,007	-,304**	-0,047	,498**	,394**	-,294*	,497**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,019	0,954	0,009	0,698	0,000	0,001	0,012	0,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Correlation Coefficient	-0,044	-0,077	0,019	-0,066	0,120	,284*	,350**	-0,070	,330**

As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.	Sig. (2-tailed)	0,712	0,521	0,872	0,581	0,317	0,016	0,003	0,556	0,005
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Os gestores e coordenadores com quem trabalho são excelentes.	Correlation Coefficient	0,111	0,044	0,013	,252*	-0,005	-0,166	-0,208	,343**	-,269*
	Sig. (2-tailed)	0,355	0,711	0,917	0,033	0,968	0,163	0,079	0,003	0,022
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.	Correlation Coefficient	-0,042	-0,019	0,164	-0,185	0,071	,264*	,336**	-0,214	,317**
	Sig. (2-tailed)	0,727	0,873	0,168	0,120	0,553	0,025	0,004	0,071	0,007
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.	Correlation Coefficient	0,092	0,085	0,150	0,174	0,228	-0,165	-0,131	0,183	-0,211
	Sig. (2-tailed)	0,444	0,476	0,208	0,144	0,054	0,166	0,274	0,124	0,076
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.	Correlation Coefficient	0,122	0,209	0,171	0,189	0,145	-,360**	-,343**	,374**	-,440**
	Sig. (2-tailed)	0,307	0,078	0,151	0,111	0,224	0,002	0,003	0,001	0,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Se fizer um bom trabalho é provável que seja promovido.	Correlation Coefficient	,334**	0,015	-0,061	,240*	0,120	-0,149	0,038	0,174	-0,092
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,899	0,613	0,042	0,314	0,212	0,754	0,143	0,441
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Correlation Coefficient	0,221	0,155	0,097	,398**	0,171	-,311**	-,342**	,396**	-,267*

Bem vistas as coisas, sinto-me motivado e satisfeito com o meu trabalho, em termos de condições físicas e ambiente de trabalho.	Sig. (2-tailed)	0,062	0,193	0,418	0,001	0,151	0,008	0,003	0,001	0,023
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Os meus superiores não me ouvem.	Correlation Coefficient	-,301*	-0,176	0,092	-,280*	0,037	,450**	,423**	-,293*	,462**
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,138	0,440	0,017	0,755	0,000	0,000	0,012	0,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.	Correlation Coefficient	,308**	,362**	,234*	,338**	,267*	-,428**	-,455**	,407**	-,451**
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,002	0,048	0,004	0,023	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.	Correlation Coefficient	-0,207	-0,022	0,085	-0,097	0,018	0,193	0,127	0,025	0,132
	Sig. (2-tailed)	0,081	0,857	0,479	0,415	0,882	0,104	0,286	0,836	0,269
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
O meu trabalho é interessante.	Correlation Coefficient	-0,061	0,113	0,127	0,227	0,157	-0,190	-,238*	,418**	-,236*
	Sig. (2-tailed)	0,610	0,346	0,289	0,055	0,187	0,110	0,044	0,000	0,046
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Sinto/reconheço que o meu trabalho tem	Correlation Coefficient	-0,066	0,024	0,110	0,074	0,082	-0,117	-0,149	,272*	-0,172
	Sig. (2-tailed)	0,583	0,843	0,357	0,535	0,493	0,328	0,213	0,021	0,148

	grande impacto na vida dos utentes.	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Os meus superiores reconhecem a importância do meu trabalho.	Correlation Coefficient	,287*	-0,023	-0,045	,365**	0,038	-0,115	-0,136	,260*	-0,168
		Sig. (2-tailed)	0,015	0,850	0,705	0,002	0,753	0,335	0,254	0,027	0,158
		N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01.											

Fonte: Elaboração própria

Por forma a relacionar os comportamentos de cidadania organizacional com a motivação optou-se por correlacionar as afirmações do segundo grupo da Dimensão I – Responsabilidade e Cidadania Organizacional, que correspondem às perceções de Responsabilidade Social Organizacional e as afirmações da Dimensão III – Motivação no Trabalho.

Dos resultados apurados da correlação da motivação no trabalho com cidadania organizacional (tabela nº 14) pode-se observar que na variável “Trabalho com pessoas responsáveis” existe correlação positiva com as variáveis “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”, “Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral” e “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”. Na afirmação “A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho” existe correlação positiva com as afirmações “Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral”, “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”, “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” e “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”.

Observa-se uma correlação positiva entre a afirmação “Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira” e as afirmações “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”, “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” e “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”. Verifica-se também a existência de correlações positivas da afirmação “Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos” com as afirmações “Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral”, “A minha organização atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de cidadania e responsabilidade social”, “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”, “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” e “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”.

Verifica-se a inexistência de qualquer correlação significativa na afirmação “As promoções não são frequentes na minha organização”. Enquanto na afirmação “Os meus

coordenadores permitem-me organizar/gerir o meu trabalho” se examina uma correlação positiva com a afirmação “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”. Na afirmação “Existem condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, tecnologias, etc.) adequadas ao desenvolvimento do meu trabalho” existe correlação positiva com a afirmação “Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente”.

No caso da afirmação “Os meus superiores não me tratam de forma justa” apenas se averiguam correlações negativas, com as afirmações “Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral”, “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”, “Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente”, “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” e “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”. Já na afirmação “As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente” não se verifica qualquer correlação significativa.

Na afirmação “Os gestores e coordenadores com quem trabalho são excelentes” existe correlação positiva com “Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral”, “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”, “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” e “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”. Novamente, na afirmação “Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas” observa-se a inexistência de correlações significativas.

Relativamente à afirmação “Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito” averigua-se uma correlação positiva com a afirmação “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”. Na afirmação “Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização” existe correlação positiva com as afirmações “Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral”, “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”, “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” e “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”.

Referentemente à afirmação “Se fizer um bom trabalho é provável que seja promovido” existe correlação positiva com as afirmações “Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral”, “A minha organização atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de cidadania e responsabilidade social”, “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” e “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”.

Observa-se na “Bem vistas as coisas, sinto-me motivado e satisfeito com o meu trabalho, em termos de condições físicas e ambiente de trabalho” a existência de correlação positiva com as afirmações “Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral”, “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”, “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” e “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”. Novamente, no caso da variável “Os meus superiores não me ouvem” apenas existem correlações negativas, sendo elas com as variáveis “Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral”, “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”, “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” e “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”.

Analogamente, na afirmação “De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização” estão presentes correlações positivas com as afirmações “Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral”, “Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional”, “Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente” e “No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável”.

Nos casos das afirmações “Não sou suficientemente remunerado pelo que faço”, “O meu trabalho é interessante” e “Sinto/reconheço que o meu trabalho tem grande impacto na vida dos utentes” não se verifica qualquer correlação significativa. Enquanto na afirmação “Os meus superiores reconhecem a importância do meu trabalho” verifica-se a presença de correlações positivas com todas as variáveis do comportamento de cidadania organizacional.

Tabela nº 14: Resultados da correlação Ró de Spearman entre Comportamentos de Cidadania Organizacional e Motivação no Trabalho.

			Perceções de Responsabilidade Social Organizacional					
			Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral.	A minha organização atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de cidadania e responsabilidade social.	Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.	Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente.	Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente.	No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável.
Motivação no Trabalho	Trabalho com pessoas responsáveis.	Correlation Coefficient	,365**	0,088	,338**	0,109	0,204	,268*
		Sig. (2-tailed)	0,002	0,460	0,004	0,363	0,086	0,023
		N	72	72	72	72	72	72
	A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.	Correlation Coefficient	,349**	0,137	,258*	0,098	,318**	,267*
		Sig. (2-tailed)	0,003	0,253	0,029	0,415	0,006	0,023
		N	72	72	72	72	72	72
	Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.	Correlation Coefficient	0,218	0,208	,364**	0,139	,437**	,320**
		Sig. (2-tailed)	0,066	0,080	0,002	0,244	0,000	0,006
		N	72	72	72	72	72	72
	Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.	Correlation Coefficient	,232*	,241*	,362**	0,172	,422**	,394**
		Sig. (2-tailed)	0,050	0,041	0,002	0,149	0,000	0,001

	N	72	72	72	72	72	72
As promoções não são frequentes na minha organização.	Correlation Coefficient	0,037	-0,116	-0,070	-0,090	-0,080	-0,064
	Sig. (2-tailed)	0,757	0,331	0,558	0,454	0,504	0,591
	N	72	72	72	72	72	72
Os meus coordenadores permitem-me organizar/gerir o meu trabalho.	Correlation Coefficient	0,201	0,058	0,203	0,018	0,191	,237*
	Sig. (2-tailed)	0,090	0,627	0,088	0,879	0,107	0,045
	N	72	72	72	72	72	72
Existem condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação., espaço, limpeza, equipamentos, tecnologias, etc.) adequadas ao desenvolvimento do meu trabalho.	Correlation Coefficient	0,108	0,105	0,217	,257*	0,102	0,092
	Sig. (2-tailed)	0,365	0,380	0,066	0,029	0,395	0,440
	N	72	72	72	72	72	72
Os meus superiores não me tratam de forma justa.	Correlation Coefficient	-,432**	-0,180	-,411**	-,232*	-,339**	-,441**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,130	0,000	0,050	0,004	0,000
	N	72	72	72	72	72	72
As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.	Correlation Coefficient	-0,162	0,009	-0,227	0,000	-0,123	-0,227
	Sig. (2-tailed)	0,174	0,938	0,055	0,999	0,303	0,055
	N	72	72	72	72	72	72
Os gestores e coordenadores com quem trabalho são excelentes.	Correlation Coefficient	,371**	0,120	,317**	0,104	,310**	,335**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,315	0,007	0,384	0,008	0,004
	N	72	72	72	72	72	72

Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.	Correlation Coefficient	-0,203	-0,136	-0,071	-0,108	-0,041	-0,145
	Sig. (2-tailed)	0,088	0,256	0,556	0,365	0,731	0,224
	N	72	72	72	72	72	72
Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.	Correlation Coefficient	0,231	-0,067	,255 [*]	0,105	0,196	0,207
	Sig. (2-tailed)	0,051	0,578	0,031	0,381	0,100	0,081
	N	72	72	72	72	72	72
Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.	Correlation Coefficient	,382 ^{**}	0,105	,387 ^{**}	0,091	,270 [*]	,283 [*]
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,382	0,001	0,449	0,022	0,016
	N	72	72	72	72	72	72
Se fizer um bom trabalho é provável que seja promovido.	Correlation Coefficient	,264 [*]	,270 [*]	0,212	0,058	,305 ^{**}	,292 [*]
	Sig. (2-tailed)	0,025	0,022	0,073	0,631	0,009	0,013
	N	72	72	72	72	72	72
Bem vistas as coisas, sinto-me motivado e satisfeito com o meu trabalho, em termos de condições físicas e ambiente de trabalho.	Correlation Coefficient	,422 ^{**}	0,088	,270 [*]	0,038	,314 ^{**}	,387 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,462	0,022	0,753	0,007	0,001
	N	72	72	72	72	72	72
Os meus superiores não me ouvem.	Correlation Coefficient	-,403 ^{**}	-0,164	-,369 ^{**}	-0,140	-,269 [*]	-,462 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,168	0,001	0,240	0,022	0,000
	N	72	72	72	72	72	72
De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.	Correlation Coefficient	,423 ^{**}	0,153	,279 [*]	0,067	,276 [*]	,386 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,198	0,017	0,579	0,019	0,001

	N	72	72	72	72	72	72
Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.	Correlation Coefficient	-0,205	0,084	-0,069	0,138	-0,193	-0,167
	Sig. (2-tailed)	0,084	0,481	0,566	0,248	0,104	0,161
	N	72	72	72	72	72	72
O meu trabalho é interessante.	Correlation Coefficient	0,231	0,100	0,148	0,053	0,172	0,196
	Sig. (2-tailed)	0,051	0,402	0,214	0,658	0,150	0,099
	N	72	72	72	72	72	72
Sinto/reconheço que o meu trabalho tem grande impacto na vida dos utentes.	Correlation Coefficient	0,199	-0,013	0,068	0,004	0,056	0,080
	Sig. (2-tailed)	0,093	0,914	0,573	0,973	0,641	0,505
	N	72	72	72	72	72	72
Os meus superiores reconhecem a importância do meu trabalho.	Correlation Coefficient	,399**	,283*	,321**	,239*	,390**	,430**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,016	0,006	0,043	0,001	0,000
	N	72	72	72	72	72	72
* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01.							

Fonte: Elaboração própria

4.4 Discussão de Resultados

Como objetivo geral pretende-se, com este trabalho, compreender de que forma o comprometimento e a cidadania organizacional contribuem para a motivação, para tal é necessário 1) identificar os tipos e níveis de comprometimento organizacional dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central, 2) analisar as percepções sobre os níveis de cidadania organizacional dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central, 3) correlacionar o comprometimento organizacional com a motivação dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central e 4) correlacionar a cidadania organizacional com a motivação Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central.

Com o intuito de alcançar o objetivo específico **1) identificar os tipos e níveis de comprometimento organizacional dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central** procedeu-se à análise das respostas da Dimensão II – Clima e Comprometimento Organizacional do instrumento de recolha de dados.

No primeiro grupo da Dimensão II verifica-se que a grande maioria das respostas se encontra nos níveis não concorda nem discorda e concorda moderadamente, destacando-se apenas uma afirmação cujo nível de concordância se fixou no discordo bastante. Esta afirmação com maior percentagem de discordo bastante apresenta-se, no questionário, na negativa, logo traduz-se num resultado positivo em que os colaboradores respondentes, maioritariamente, não se sentem discriminados. Tendo em conta estas respostas afiança-se que a maioria dos respondentes não considera o clima da organização amistoso, mas também não o classifica como hostil, situando-se num meio termo. Relativamente ao comprometimento organizacional, neste grupo de afirmações, observa-se a presença de comprometimento normativo entre os participantes, num nível moderado. De acordo com as respostas parecem existir algumas questões menos esclarecidas, por parte da organização aos colaboradores, o que parece provocar um comportamento de indiferença por parte destes; traduzindo-se num comprometimento mais instrumentalizado. Neste grupo de respostas as maiores discrepâncias de respostas dadas envolvem a conciliação da vida familiar com o trabalho

O segundo grupo de afirmações do Dimensão II está orientado para analisar maioritariamente o comprometimento afetivo dos colaboradores. De acordo com as respostas observadas constata-se que os colaboradores na sua maioria apresentam um comprometimento afetivo com a organização num nível moderado. Demonstram preocupar-se

em primeiro lugar com o trabalho/funções que são necessárias desempenhar do que na sua própria pessoa. E sentem-se como fazendo parte da organização.

Thanacoody *et al.* (2014) defende que sendo a saúde um ambiente, normalmente, caracterizado por constantes mudanças institucionais e incerteza, é necessário que exista uma força de trabalho orientada, saudável e motivada, o que é vital para a prestação de cuidados de saúde de alta qualidade. Neste sentido o comprometimento organizacional é essencial.

No seu estudo Al-Hussami *et al* (2018) concluíram que os enfermeiros que trabalham no sector público estavam mais comprometidos com as suas organizações do que os enfermeiros do sector privado. Os resultados do presente estudo vão de encontro às suas conclusões.

Para Morrison (1994) os colaboradores com comprometimento normativo são influenciados na forma como definem as suas responsabilidades no trabalho. Um colaborador com forte senso de lealdade enraizado irá envolver-se em atividades organizacionais funcionais.

Apesar dos níveis de comprometimento os respondentes não têm a certeza de querer permanecer na organização. Este facto pode estar relacionado com o facto da maioria dos respondentes se encontrar na organização há menos de cinco anos, uma vez que para Attia *et al.* (2020) os profissionais de saúde com maiores níveis de comprometimento organizacional são os enfermeiros com mais anos de experiência profissional.

Por forma a atingir o objetivo específico **2) analisar as perceções sobre os níveis de cidadania organizacional dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central**, foram analisadas as respostas da Dimensão I – Responsabilidade e Cidadania Organizacional do instrumento de recolha de dados. Através da análise das respostas obtidas no primeiro grupo de questões da Dimensão I – Responsabilidade e Cidadania Organizacional observa-se que a maioria dos respondentes consideram que a organização ACeS tem práticas de Responsabilidade e Cidadania Organizacional. Apesar de existir um aspeto menos positivo, que é o facto de os colaboradores considerarem que a organização não promove apoio social aos trabalhadores e familiares. Da análise das respostas do segundo grupo da Dimensão I – Responsabilidade e Cidadania Organizacional depreende-se que os respondentes têm perceção das práticas de Responsabilidade Social da Organização num nível moderado.

Neste sentido pode afirmar-se que os respondentes deste questionário apresentam a perceção de um nível de cidadania organizacional moderado.

Para Smith, Organ e Near (1983) a capacidade de apoio do líder tem implicações diretas nos comportamentos de cidadania organizacional por dois motivos. Em primeiro lugar porque o líder serve de modelo, fornecendo pistas sobre qual o comportamento mais apropriado e destacam as necessidades situacionais de gestos pró-sociais. Em segundo lugar, o apoio ao líder

pode iniciar um padrão de troca social e de caráter não contratual, sujeita a normas mais amplas de reciprocidade.

Espera-se, portanto, que supervisores e colegas de trabalho que se comportam pró-socialmente no contexto do trabalho sejam frequentemente modelos que têm o efeito de estimular outras pessoas a seu redor a se comportarem pró-socialmente (Brief & Motowidlo, 1986).

No seu estudo, Bostan e Kiliç (2017) concluíram que uma comunicação de alta qualidade entre a gestores e os colaboradores aumentará o nível de conscienciosidade e a cortesia nos comportamentos dos profissionais de saúde. É essencial que as autoridades de saúde apoiem a percepção de justiça organizacional da equipe de saúde, a fim de fortalecer o bem-estar e a ordem organizacional.

Pelas respostas analisadas na dimensão III – Motivação no Trabalho pode reparar-se que existe motivação nos profissionais do ACeS AC, em nível moderado. As afirmações relacionadas com a motivação intrínseca apresentam resultados positivos, apesar de não serem muito elevados e expressivos. As questões relacionadas com a remuneração e a progressão da carreira são onde se verifica maior descontentamento, revelando baixo nível de motivação extrínseca. Relativamente às condições físicas para o desenvolvimento das atividades profissionais, os respondentes, maioritariamente consideram que estão asseguradas, apesar de haver muita dispersão nas respostas nesta questão.

Para Işık *et al.* (2016) o aumento da idade dos profissionais de saúde afeta negativamente seus níveis de motivação. No presente estudo apesar dos da maioria dos respondentes se localizar na faixa etária entre os 50 e os 64 anos ainda é possível observar um nível moderado de motivação nos profissionais de saúde do ACeS AC.

Os gestores das organizações de saúde devem ter como objetivo promover a motivação dos seus colaboradores, de forma adequada, para os mesmos canalizarem os seus ânimos e aptidões na realização do seu trabalho da melhor forma e assim atingir os objetivos da organização (Dieleman *et al.*, 2006)

Com o intuito de **correlacionar o comprometimento organizacional com a motivação dos Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central** procedeu-se à análise de correlação de Spearman cujos resultados demonstram que forma geral não existem correlações fortes nem no sentido positivo nem no sentido negativo. As associações em sentido negativo mais fortes verificam-se entre as afirmações relacionadas com a motivação intrínseca, mas como as afirmações se encontram na negativa a tradução para os resultados é que se influenciam positivamente com o comprometimento afetivo. As correlações em sentido positivo observam-se mais entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo.

Provocar características do trabalho como trabalho significativo, autonomia e feedback potencializam a possibilidade de motivação interna (Hackman & Oldham, 1976). Assim sendo, características específicas de um trabalho podem aumentar a noção de responsabilidade por parte do colaborador e posteriormente o seu apego à organização (Van Dyne & Dienesch, 1994).

Para alcançar o último objetivo específico deste trabalho, **4) correlacionar a cidadania organizacional com a motivação Profissionais de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central**, foram analisados os dados da correlação que revelam algumas afirmações sem correlação significativa entre os comportamentos de cidadania organizacional e a motivação, a questão mais surpreendente sem correlação é aquela em que os profissionais de saúde reconhecem o impacto do seu trabalho na vida dos utentes. Contudo, os resultados demonstram existir correlações positivas entre as questões dos comportamentos de cidadania organizacional e motivação extrínseca, principalmente nas questões sobre remuneração. As correlações negativas significativas verificam-se ao nível da relação com os superiores com os colaboradores, mas como as afirmações se encontram na negativa, o resultado da correlação para o estudo é positivo. Muito importante e significativo é a relação positiva entre todas as questões de comportamento de cidadania organizacional e o facto de os superiores reconhecerem o trabalho dos colaboradores.

As atividades definidas como comportamentos de cidadania organizacional devem ser percebidas como independentes das recompensas extrínsecas (Organ, 1988), neste sentido a motivação para o comportamento em função dever ser maior do que a motivação para o comportamento em função extra-papel (Morrison, 1984).

Para Van Dyne e Dienesch (1994) os comportamentos de cidadania dos colegas de trabalho, confiança e comprometimento, característicos do relacionamento de aliança, têm poderosos efeitos motivacionais que criam e libertam energia e esforço para servir à coletividade.

O status socioeconómico é para Van Dyne e Dienesch (1994) é o preditor mais forte de cidadania ativa, afirmando que o status mais elevado tende a aumentar tanto a motivação quanto a capacidade do colaborador se envolver ativamente.

Após a análise e discussão dos resultados admite-se que os objetivos específicos foram todos atingidos, apesar de não existir uma amostra significativa da população.

5. CONCLUSÕES

5.1 Conclusões Gerais

Para finalizar este trabalho é necessário indicar as conclusões mais gerais dos dados obtidos, identificar as limitações e fragilidades do trabalho e ainda contribuir com pistas para estudos futuros. Como objetivo geral, este trabalho pretendia compreender de que forma o comprometimento e a cidadania organizacional contribuem para a motivação nos profissionais de saúde no Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central.

De acordo com Organ e Organ (1990) a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e um compromisso organizacional depende, em grande parte, da adoção de um conjunto de comportamentos, um conjunto de intenções comportamentais, uma atitude ou uma força motivacional calculada.

Relativamente aos dados recolhidos através de questionário a amostra apenas representa 20% da população total, sendo que a maioria dos respondentes entra na faixa etária entre os 50 e os 64 anos de idade (38,9%), a maioria são pessoas do sexo feminino (75,0%), com nível académico de licenciatura (59,7%), da categoria de enfermeiros (61,1%), com um vínculo estável à organização, contrato por tempo indeterminado (76,4%), sem cargo de superior hierárquico (86,1%) e a colaborar com a organização há menos de cinco anos (27,8%).

Após a compilação de vários estudos sobre características pessoais e individuais, Mowday *et al.* (2013) afirmam que o comprometimento varia de acordo com a idade, sexo, motivação para a conquista, sendo de competência e crença na ética de trabalho.

Relativamente aos resultados referentes à questão da cidadania organizacional dos profissionais de saúde do ACeS AC verifica-se que estes têm conhecimento das práticas de responsabilidade social concebidas e implementadas pela sua organização, bem como das perceções de responsabilidade social. No entanto, ainda demonstram que há melhorias que podem ser efetuadas, como por exemplo, a organização melhorar a promoção de apoio social dos colaboradores e seus familiares e melhorar a utilização da avaliação dos serviços prestados para a melhoria contínua. Com base nos resultados obtidos pode afirmar-se que os respondentes deste questionário apresentam perceção de um nível de cidadania organizacional moderado.

A relação de troca entre funcionário e organização, num contexto de trabalho, é obviamente para Organ e Konovsky (1989), uma mistura de trocas económicas e sociais. No entanto, a frequente utilização de comportamentos de cidadania organizacional reflete um

senso de relação de troca social com a organização, uma vez que não cumpre relações contratuais. Enquanto o colaborador conseguir manter uma atitude de confiança no relacionamento com a organização, não será necessário para ambas as partes preocupar-se com a recompensa por esse gestos específico.

Para Jafarpanah e Rezaei (2020) um dos principais requisitos das organizações de saúde é garantir a segurança dos pacientes e para que tal aconteça é necessária a criação e o desenvolvimento de uma cultura positiva de segurança do paciente. Estes autores defendem que uma das formas de explorar a cultura de segurança do paciente é através do desenvolvimento da cultura organizacional, efetuado transversalmente pelos comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros.

No que respeita aos resultados no que concerne ao clima e comprometimento organizacional, os respondentes definem o ambiente da organização num intermédio entre amistoso e hostil e também concordam com algumas das políticas de recursos humanos estabelecidas. Mesmo a maior percentagem de respondentes se encontrar na organização há menos de cinco anos pode identificar-se comprometimento afetivo num nível elevado e comprometimento normativo num nível moderado.

Na investigação de Hussami *et al.* (2018) os enfermeiros que trabalham no setor público estavam muito comprometidos com suas organizações do que outros. E para Attia *et al.* (2020) os profissionais de saúde com maior comprometimento organizacional são aqueles possuem mais anos de experiência profissional. Contrariamente, Yağar e Dökme (2019) amostraram que na classe médica os níveis de comprometimento afetivo diminuíram com o aumento da idade e da experiência profissional.

Relativamente aos níveis de motivação, os respondentes apresentam níveis moderados de motivação, sendo que a motivação intrínseca é a mais expressiva e a motivação extrínseca muito baixa.

De acordo com Grujičić *et al.* (2018) a motivação e a satisfação no trabalho dos profissionais de saúde são a base para a prestação de cuidados de saúde de qualidade. No seu estudo Babić *et al.* (2014) conseguiram demonstrar que os profissionais de saúde do sector privado apresentam as suas necessidades mais satisfeitas em termos de existência, segurança e autorrealização relativamente aos profissionais de saúde do setor público. No presente estudo os profissionais do ACeS AC apresentam-se minimamente satisfeitos com as suas condições físicas de trabalho.

Após a análise das correlações tanto do comprometimento como da cidadania organizacional percebe-se que existe influencia de ambas na motivação. O comprometimento

parece estabelecer mais e mais fortes correlações com a motivação em comparação com a cidadania organizacional.

Os colaboradores com um alto comprometimento afetivo, tendem a definir os seus encargos de trabalho de forma ampla e flexível, mostrando uma grande perceção da dimensão do trabalho. E por isso Morrison (1994) propõe que o comprometimento mude como eles definem esses requisitos. Van Dyne e Dienesch (1994) afirmam que os membros que percebem que os valores socialmente desejáveis são uma parte importante da cultura da sua organização terão maior probabilidade de se relacionar com ela em termos de aliança e, conseqüentemente, de se envolver em comportamentos de cidadania.

5.2 Limitações do Estudo

Evidenciam-se no presente estudo algumas limitações à realização do mesmo.

Em primeiro lugar todos os estudos sobre o tema da motivação nos profissionais de saúde referem-se, na sua grande maioria, às classes médica e de enfermagem. Sendo um ponto de acrescento neste trabalho integrar os restantes profissionais de saúde foi difícil encontrar bibliografia sobre estes. Uma outra dificuldade na literatura foi encontrar estudos que relacionassem os comportamentos de cidadania organizacional com a motivação, ou o comprometimento com a motivação. Uma vez que a grande maioria dos estudos nestas áreas (comportamentos de cidadania e comprometimento) associa à rotatividade dos postos de trabalho e à exaustão.

Apesar do processo de autorização da Comissão de Ética da Administração Regional do Alentejo ser moroso e minucioso, foi fácil obter-se todas as autorizações necessárias e fazer chegar o questionário aos colaboradores. Mais difícil foi obter as respostas dos colaboradores. O estudo foi realizado numa fase difícil da Pandemia de COVID-19, sendo uma altura de muito trabalho dos colaboradores, o que não ajudou a obter uma taxa de resposta considerável. Talvez o facto de o questionário ser um pouco extenso não tenha contribuído para uma boa adesão por parte dos profissionais de saúde.

Não foi possível obter um número de respostas que representasse a população para retirar conclusões mais generalizadas, assim como a representatividade dos profissionais não médicos nem enfermeiros também foi baixa.

5.3 Estudos Futuros

Bateman & Organ (1983) defendem que os comportamentos de cidadania representam um critério de observação múltipla, não tendo apenas valor potencial para gerentes e organizações, mas também pode contribuir para pesquisas organizacionais menos restritivas (expandindo o número de variáveis de resultado estudadas) e, assim, proporcionar uma compreensão mais ampla do comportamento dos funcionários.

Pondera-se que seria interessante replicar o estudo numa fase posterior à Pandemia de COVID-19 com o intuito de obter uma maior taxa de respostas e tentar perceber se os resultados se mantêm ou alteram significativamente após este período. Talvez fosse interessante, também, realizar um estudo comparativo entre profissionais de saúde do meio hospitalar e profissionais dos cuidados de saúde primários e perceber as diferenças e semelhanças entre os dois grupos.

Uma outra hipótese de investigação mais seletiva, seria o estudo por categoria profissional e comparar a motivação entre as diversas classes de profissionais de saúde ou até a comparação de um grupo de profissionais de saúde de um hospital público com um grupo de profissionais de um hospital privado.

BIBLIOGRAFIA

Administração Regional de Saúde do Alentejo (2017). ACeS Alentejo Central. Acedido em maio 20, 2021, em <http://www.arsalentejo.min-saude.pt/arsalentejo/EstruturaOrganica/Paginas/ACES-Alentejo-Central.aspx>.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 31(4), 354-370.

Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829.

Askari, R., Seyed Rezaei, Z. S., Mahdiyan, S., & Pishevvaran, M. (2020). Investigation of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Human Resources Productivity: Based on the Staff Viewpoints in the Selected Hospitals of Yazd City, 2018. *Evidence Based Health Policy, Management and Economics*, 4(1), 57-63.

Attia, M. A. S., Youseff, M. R. L., Abd El Fatah, S. A., Ibrahim, S. K., & Gomaa, N. A. (2020). The relationship between health care providers' perceived work climate, organizational commitment, and caring efficacy at pediatric intensive care units, Cairo University. *The International Journal of Health Planning and Management*, 35(2), 469-481.

Babić, L., Kordić, B., & Babić, J. (2014). Differences in motivation of health care professionals in public and private health care centers. *The European Journal of Applied Economics*, 11(2), 45-53.

Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15(1), 1-8.

- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bostan, S., & KILIÇ, T. (2017). DO ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS INFLUENCE HEALTHCARE WORKERS' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR?. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 2(1), 21-28.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Brites, André Filipe Guerreiro (2015). *Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social*. Évora: Universidade de Évora. (Dissertação de Mestrado).
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 19(4), 533-546.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Autoaprendizagem*. Universidade Aberta, 2ª Edição, Lisboa.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: a control-process view. *Psychological review*, 97(1), 19.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão (8ª edição)*. Lisboa: RH Editora.
- Dieleman, M., Toonen, J., Touré, H., & Martineau, T. (2006). The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali. *Human resources for health*, 4(1), 1-7.

Erdogan, V., & Yildirim, A. (2017). Healthcare professionals' exposure to mobbing behaviors and relation of mobbing with job satisfaction and organizational commitment. *Procedia computer science*, 120, 931-938.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidata.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee responsibilities and rights journal*, 4(4), 249-270.

Grujičić, M., Jovičić-Bata, J., & Novaković, B. (2018). Motivation and job satisfaction of healthcare professionals in urban and rural areas in the autonomous province of Vojvodina, Serbia. *Medicinski prehled*, 71(1-2), 33-41.

Hackman, R. J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard business review*, 65(5).

Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., Mollahaliloğlu, S., Kosdak, M., & Taşkaya, S. (2016). The effect of job satisfaction and motivation of health care professionals on their organizational commitment: the case of Turkey, 15(1), 9-18.

Jafarpanah, M., & Rezaei, B. (2020). Association between organizational citizenship behavior and patient safety culture from nurses' perspectives: a descriptive correlational study. *BMC nursing*, 19, 1-8.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Nova Iorque: Wiley.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710-720.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.

Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.

Pereira, A. & Patrício, T. (2016). *SPSS Guia Prático de Utilização: Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (8ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. (6ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Pinder, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. Acedido em Agosto 31, 2020, em <https://books.google.com.br/books?hl=ptPT&lr=&id=9RoKBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=work+motivation+in+organizational+behavior&ots=alzMITxEcF&sig=D3UpV07cjjAimXifVvbUWDrkn4#v=onepage&q&f=true>.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill: R.D. Irwin.

Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um construto. *Psicologia*, 13(1-2), 127-148.

Robbins, S. (2009). *Comportamento Organizacional* (11 edição). São Paulo: Pearson – Prentice Hall.

Santos, Ana Marta Aleixo Figueiras (2010). *A Responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climas Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses*. Évora: Universidade de Évora. (Dissertação de Mestrado).

Serviços Partilhados do Ministério da saúde (2017). *Bilhete de Identidade dos Cuidados de Saúde Primários*. Acedido em maio 20, 2021, em <https://bicsp.min-saude.pt/pt/biufs/4/40007/Pages/default.aspx>

Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.

Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals. *Public Personnel Management, 49*(4), 590-616.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

Thanacoody, P. R., Newman, A., & Fuchs, S. (2014). Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: The role of emotional exhaustion and disengagement. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(13), 1841-1857.

Vale, Dora Maria Mendes Passos do (2015). *Comportamentos de Cidadania Promotores de Eficácia Organizacional - Estudos de Caso na Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano*. Évora: Universidade de Évora. (Dissertação de Mestrado).

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. LL Curamings, BM Staw, eds. *Research in organizational behavior, 17*, 215-285.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal, 37*(4), 765-802.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nova Iorque: Wiley.

Webster, B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology, 34*(5), 621-635.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review, 7*(3), 418-428.

Yağar, F., & Dökme, S. (2019). The relationship between organizational commitment and demographic variables of physicians in public institutions. *International Journal of Healthcare Management, 12*(1), 81-86.

ANEXOS



Questionário

Este questionário tem como objetivo a realização de uma investigação académica, no âmbito do Mestrado de Gestão, na área de Especialização em Recursos Humanos, ministrado pela Universidade de Évora

Neste trabalho académico pretende-se compreender de que forma o comprometimento organizacional e a cidadania organizacional contribuem para a motivação dos Profissionais de Saúde.

Neste sentido, apreciaríamos poder contar com a sua colaboração, no preenchimento deste questionário, o qual está dividido em dimensões referentes aos comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento e motivação.

Tratando-se de um trabalho académico, solicito o maior rigor e sinceridade nas suas respostas, uma vez que **não existem respostas corretas ou incorretas**, relativamente a nenhum dos itens, apenas é solicitada a sua **opinião pessoal**. Nas suas respostas considere o Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central como a sua Organização.

O conteúdo das respostas dadas a este questionário é completamente confidencial e os seus resultados serão tratados de forma global, de forma a garantir o **anonimato do respondente**. Os dados recolhidos apenas serão utilizados no âmbito académico.

Aceita participar e responder ao questionário, permitindo o tratamento dos seus dados?	
Sim	
Não	

Questionário

I – Responsabilidade e Cidadania Organizacional

1. Das práticas de responsabilidade social a seguir enumeradas, indique as que tenham sido implementadas na organização onde trabalha (nos últimos dois anos).

A organização onde trabalha:	Sim	Não
Promove ações de formação profissional.		
Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.		
Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.		
Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.		
Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.		
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.		
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.		
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.		
Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.		
Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.		
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.		
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.		

2. Face às afirmações seguintes, refira o seu grau de concordância com as mesmas.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral.							

A minha organização atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de cidadania e responsabilidade social.							
Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.							
Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente.							
Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente.							
No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável.							

II – Clima e Comprometimento Organizacional

1. No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Existe um sentido de família entre colaboradores.							
As pessoas têm grande confiança nos superiores.							
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.							
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.							
Quando se obtém bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.							
Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.							

Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.							
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.							
Os superiores cumprem as suas promessas.							
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.							
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.							
As avaliações de desempenho permitem feedback muito útil para a melhoria contínua.							
A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.							
Há um grande espírito de equipa.							
As pessoas sentem que os superiores são honestos.							
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.							
As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes.							
As pessoas sentem-se discriminadas.							
As pessoas sentem que para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.							
Os direitos de igualdade entre os trabalhadores estão bem presentes.							
A atmosfera da organização é amistosa.							
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.							
Há favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções.							
O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.							
A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.							

2. Identificação e Comprometimento Organizacional

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Quando descubro oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja no fim-de-semana), comunico-as aos responsáveis.							
Faço esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.							
Penso em primeiro lugar no serviço, mais do que em mim próprio.							
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.							
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.							
Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização.							
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.							
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.							
Não me sinto como fazendo parte desta organização.							

III – Motivação no Trabalho

1. Motivação no trabalho

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta o que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Na Minha Organização:	1	2	3	4	5	6	7
Trabalho com pessoas responsáveis.							
A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.							
Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.							
Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.							
As promoções não são frequentes na minha organização.							
Os meus coordenadores permitem-me organizar/gerir o meu trabalho.							
Existem condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, tecnologias, etc.) adequadas ao desenvolvimento do meu trabalho.							
Os meus superiores não me tratam de forma justa.							
As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.							
Os gestores e coordenadores com quem trabalho são excelentes.							
Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.							
Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.							
Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.							
Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido.							

Bem vistas as coisas, sinto-me motivado e satisfeito com o meu trabalho, em termos de condições físicas e ambiente de trabalho.							
Os meus superiores não me ouvem.							
De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.							
Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.							
O meu trabalho é interessante.							
Sinto/reconheço que o meu trabalho tem grande impacto na vida dos utentes.							
Os meus superiores reconhecem a importância do meu trabalho.							

IV – Caracterização Sociodemográfica e Profissional

Idade:

20 – 34

35 – 49

50 – 64

> 64

Género:

Feminino:

Masculino:

Habilitações Literárias:

Bacharelato

Mestrado

Licenciatura

Doutoramento

Carreira/categoria profissional:

Técnico Superior

Técnico Superior de Saúde

Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica

Médico

Enfermeiro

Vínculo:

Avença _____

Contrato Por Tempo Indeterminado _____

Contrato a Termo Certo _____

Contrato a Termo Incerto _____

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor?

Sim

Não

Há quantos anos trabalha na organização:

<5

5 – 10

10 - 15

15 – 20

20 – 25

25 – 30

>30

Muito Obrigada pela sua Colaboração!

Ana Rita Esturrado Correia

2.2.4 epd@uevora.pt

18/01/2021,
18:43

para mim

A exponente, candidata à realização de uma dissertação de mestrado, lic. Ana Rita Esturrado Correia, pretende realizar um trabalho sob a orientação da Prof.^a Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira (na área disciplinar de Economia e Gestão), abordando matéria de conteúdo organizacional de Saúde, SNS, sitas no Alentejo).

Para tanto, estre as especificidades e as metodologias, construiu um inquérito, destinado a obter elementos recolhidos junto dos variados profissionais de saúde, alargando um espectro que lhe permitirá uma riqueza de reações a viabilizar um leque alargado de dados cientificamente relevantes, com fontes multidisciplinares, para o enfoque comum subjacente. Tanto parece notório, embora comece a extravasar o que me foi solicitado.

É neste aspeto que lhe foi solicitada a emissão de parecer no que concerne à proteção de dados, oriundo da entidade 'a quo' (i.e., da Universidade de Évora de onde promana o estudo), e, conseqüentemente, se justificam estas linhas.

O procedimento em 'crise' (no sentido de que constitui a 'fonte' por onde são confrontadas pessoas perante respostas ou 'quadros de facto' de onde se podem 'escapar' dados pessoais sensíveis, direta ou por cruzamento), é um modelo de questionário que segue em anexo.

No que concerne ao questionário há que sublinhar dois aspetos:

1.º | De acordo com o § 12.2.5. (metodologia), os questionários serão preenchidos 'on line', pelos próprios, sem a presença do entrevistador, com garantias de confidencialidade (enunciativamente: sem acesso informático que deixe rasto). Por aqui, o momento de recolha dos dados é cego e ficam garantidos todos os requisitos, seja do consentimento (concludente e com uma 'população' especialmente letrada), seja da estrita livre

reversibilidade (recusa até ao término do inquérito). Nada mais vislumbro de relevo quanto à metodologia.

2.º | Quanto ao inquérito propriamente dito, este terá 4 dimensões, suscitando-me especial curiosidade os cap. III e IV. Especialmente este (caracterização sociodemográfica e profissional). Explico. As questões formuladas neste 4.º cap. permitem, dependendo do número de profissionais de saúde que são alvo do inquérito, permitir, pelo cruzamento das respostas, a identificação dos respondentes.

Quanto ao mais, não vislumbro nada para inserir reticência.

Todavia, subsistem-me dúvidas quanto ao que antecede. Antecipo duas sugestões (independentemente de o número de respondentes poderem, por si só, aplacar dúvidas):

Solicitar a intervenção da Sr.ª Professora Doutora que orienta a dissertação para apreciar e envolver-se:

-a) Ampliando os arcos etários em mais 5 anos ; reduzindo as opções das habilitações literárias, vg. licenciatura ou equivalente | pós-graduado; Carreira/ categoria: profissional de saúde médico (incluindo enfermeiro) | técnico superior de saúde.

Os graus de autonomia são elevados a este nível, pelo que, se os objetivos persistirem, esta amplitude poderá ter o condão de evitar receios;

A não ser assim:

b) A alternativa será a de (independentemente da manutenção da anonimização cega emprestada entre o questionado e questionário que produz):

i | inserir esclarecimento em vista de um consentimento inequívoco dos inquiridos (prévio ao), relativamente ao risco do cruzamento de dados em referência, associando-se uma declaração expressa do cientista de que os questionários permanecerão exclusiva e sigilosamente na sua posse (ou da orientadora) até à discussão, sendo ulteriormente destruídos. Ainda, que serão tratados de forma a que o texto não revele 'indícios' que permitam rasto.

ii| separar o IV, inserindo uma chave codificada, que viabilize a aglutinação dos dados recolhidos previamente à respetiva destruição.

Postas estas sugestões, disponibilizo-me para me associar à solução, merecendo-me desde já o estudo todo o interesse e bondade de apreciação, que tenho por certa ser positiva, afastados ou explicados os receios que antecedem,

Cordialmente,

João Vaz Rodrigues

João Vaz Rodrigues

Universidade de Évora | vrcpsc.com (advogados) | CDB FDUC | CÉt INSA RJ

Rua de Burgos, n.º 3, 2.º, 7000-865 Évora

Telef. 00351 266 745 754 – TM 00351 937 457 555 | Endereço de «mail»: vaz.rodrigues@vrcpsc.com | UÉv

DPO: epd@uevora.pt

CONFIDENCIALIDADE

Este 'bilhete informático' e eventuais anexos são confidenciais. Se o recebeu indevidamente, rogamos pronta informação e destruição da mensagem, sff.. Não copie, não use ou divulgue. Gratos.

CONFIDENTIALITY NOTICE

This e-mail is confidential and may be legally privileged. If you have received it by mistake, please notify us and delete it. Please do not copy or use it, or disclose its contents. Thank you for your cooperation.

Anexo C: Parecer da Comissão de Ética da Administração Regional de Saúde do Alentejo

Parecer 12/CE/2020 no âmbito do Processo 26/CE/2020

CS

Clarinda Silva

ter, 02/03/2021 15:18

Para:

- Ana Correia;
- mfj@uevora.pt;
- Maria Ceu Canhao;
- Rui Pereira;
- Mohammad Barazi;
- Carlos Rosa;
- Ana Campos

Mais 29 pessoas

Cc:

- Secretariado Acentral;
- Comissao Etica Saude

Parecer.12-CES-2020.pdf

394 KB



Exm^{o(a)} Senhor(a)

Para conhecimento e devidos efeitos, junto se envia a V.Ex^a cópia do Parecer 12/CE/2020 no âmbito do Processo 26/CE/2020 relativo ao estudo “*O comprometimento e a Cidadania Organizacionais como Influenciadores da Motivação dos Profissionais de Saúde*”, sobre o qual recaiu o despacho do Conselho Diretivo, datado de 25/02/2021.

Com os melhores cumprimentos,

Clarinda Silva

SECRETARIADO

30/12/2020
Processo 26/CE/2020
Parecer 12/CE/2020
Favorável condicionado B.3 a B.5.

ENT/ARSA/1433

9 FEV. 2021



CES Comissão de Ética para a Saúde



O CONSELHO DIRETIVO 25.2.2021
O Presidente: José Marques Róbalo
O Vogal: José António Martinho Lopes
A Vogal: Paula Ribeiro Marques

PARECER 12/CE/2020

Sobre o Estudo “O comprometimento e a Cidadania Organizacionais como Influenciadores do Motivação dos Profissionais de Saúde”

A – RELATÓRIO.....

A.1. A Comissão de Ética para a Saúde (CES) da Administração Regional de Saúde do Alentejo (ARSA) deu início à abertura do **Processo 26/2020/CE**, em 29.09.2020, sobre o estudo “*O comprometimento e a Cidadania Organizacionais como Influenciadores do Motivação dos Profissionais de Saúde*” da investigadora principal Ana Rita Esturrado Correia, da Escola de Ciências Sociais – Universidade de Évora, com a Professora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira, a orientar a dissertação, do curso de Mestrado em Gestão, especialidade em Recursos Humanos. Os locais de realização do Projeto de Investigação são todas as USF’s, UCSP’s e UCC’s do ACeS Alentejo Central.....

A.2. FAZEM PARTE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO OS SEGUINTE DOCUMENTOS:.....

- Protocolo de investigação: introdução; problemática da investigação; métodos (objetivos; tipo de estudo; fases do estudo); cronograma; bibliografia.....
- Declaração da Diretora Executiva do ACeS Alentejo Central.....
- Declaração da orientadora científica ou pedagógica.....
- Questionário
- *Curriculum vitae* da orientadora científica/pedagógica
- Declaração propriedade dos dados
- Declaração de consentimento informado.....
- Declaração da investigadora principal sobre a propriedade de dados e resultados do estudo.....

- A investigadora deverá esclarecer o tratamento e propriedade dos dados e a sua destruição.....
- Declaração de compromisso da investigadora principal para entrega do relatório final à CES.....

A.3. RESUMO DA DOCUMENTAÇÃO.....

Trata-se de um estudo quantitativo e tem como objetivo a realização de uma investigação académica, no âmbito do Mestrado de Gestão, na área de Especialização em Recursos Humanos, ministrado pela Universidade de Évora, e pretende-se compreender de que forma o comprometimento organizacional e a cidadania organizacional contribuem para a motivação dos Profissionais de Saúde.....

A investigadora contextualiza o projecto de estudo com uma proposta de pesquisa de trabalho debruça-se sobre o comprometimento organizacional, cidadania organizacional e motivação de um grupo de médicos, enfermeiros, técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica e dos técnicos superiores de saúde.....

Descreve que, uma vez que o SNS preconiza cada vez mais uma intervenção multidisciplinar dos cuidados prestados e uma maior proximidade dos profissionais de saúde aos utentes, o comprometimento organizacional, bem como a cidadania organizacional poderão ter um papel relevante no desempenho das funções dos profissionais e na representação da organização. Por outro lado as equipas dos Cuidados de Saúde Primários são cada vez mais multidisciplinares, o que valoriza a prestação de cuidados diferenciados aos utentes, fazendo sentido que todas as categorias de profissionais de saúde sejam incluídas no estudo.....

O estudo tem pertinência pelo fato de existirem poucos estudos que analisem a motivação dos profissionais de saúde, para além dos médicos e enfermeiros, nos serviços de urgência e saúde mental, bem como ausência de estudos que interpretem o comprometimento e a cidadania organizacional dos profissionais de saúde. Coloca a questão – de que forma o comprometimento organizacional e a cidadania organizacional influenciam a motivação dos profissionais de saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central? – como principal problema.....

Objetivo geral – compreender de que forma o comprometimento organizacional e a cidadania organizacional contribuem para a motivação dos profissionais de saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central.....

Objetivos específicos: Identificar os tipos e níveis de comprometimento organizacional dos profissionais e saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central; i) Analisar as perceções sobre os níveis de cidadania organizacional dos profissionais e saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central; ii) Correlacionar o comprometimento organizacional com a motivação dos profissionais de saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central; iii) Correlacionar a cidadania organizacional com a motivação dos profissionais de saúde do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central;.....

A escolha da temática Motivações Pessoais teve como base a pertinência e importância do nível de envolvimento por parte dos colaboradores da representatividade da organização.....

Na metodologia descreve a recolha de dados através de questionário que serão preenchidos sem a presença de um entrevistado, de forma online com garantia da confidencialidade dos dados e dos respondentes.....

O questionário, o qual está dividido em dimensões referentes aos comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento, motivação e caracterização sociodemográfica do profissional.....

Tratando-se de um trabalho académico, a investigadora solicita na redação do questionário *online* e passo a citar... *o maior rigor e sinceridade nas suas respostas, uma vez que não existem respostas corretas ou incorretas, relativamente a nenhum dos itens, apenas é solicitada a sua opinião pessoal. Nas suas respostas considere o Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central como a sua Organização. O conteúdo das respostas dadas a este questionário é completamente confidencial e os seus resultados serão tratados de forma global, de forma a garantir o anonimato do respondente. Os dados recolhidos apenas serão utilizados no âmbito académico e serão guardados durante um ano, período após o qual serão destruídos.....*

A amostra escolhida para o estudo são os profissionais e saúde do ACES AC: médicos, enfermeiros, técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica e dos técnicos superiores de saúde.....

Os dados recolhidos serão tratados através de estatística descritiva para caracterização da amostra utilizando o programa Microsoft Excel e para análise de correlação recorrer ao programa *Statistical Package for social Sciences* (SPSS).....

Relativamente aos recursos financeiros não estão previstos quaisquer gastos com a aplicação do questionário.....

A participação no estudo não acarreta encargos financeiros para os participantes;.....

B: IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES COM EVENTUAIS IMPLICAÇÕES ÉTICAS.....

B.1. A relevância e pertinência do estudo, em particular para a ARS Alentejo, estão cabalmente justificadas com a fundamentação teórica apresentada, nomeadamente na melhoria dos processos de qualidade em saúde.....

B.2. Os princípios de rigor e transparência estão garantidos em relação ao desenho e metodologia do estudo. A metodologia descrita no protocolo de investigação no que diz respeito a fontes de recolha de dados e o seu tratamento salvaguarda requisitos éticos que asseguram e garantem o anonimato, privacidade, respeito e segurança;.....

B.3. Seja dado conhecimento a esta Comissão de ética do envio do pedido de parecer ao Encarregado de Proteção de Dados (EPD) da Instituição Promotora. Posteriormente deverá ser encaminhada para esta CE a resposta do EPD da Instituição Promotora Deverá ainda ser feito chegar a esta CE, antes do início da colheita de dados o *currículo vitae* da investigadora principal.....

B.4. Entregue a esta CE da declaração do elo de ligação Modelo 4 CES/CE 2016 ARSA | GT Alentejo - Modelo de identificação do “Elo de ligação” (corresponde ao item 6 no Doc. Guia).....

B.5. Entregue a esta Comissão de Ética a declaração de autorização da declaração dos coordenadores das Unidades Funcionais do Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Central onde se vai implementar o projeto sobre as condições materiais e

humanas necessárias à realização do estudo _ Modelo 6 CES/CE 2016 ARSA | GT
Alentejo - Modelo de Declaração do Diretor de Serviço/Unidade sobre as condições
materiais e humanas necessárias à realização de Ensaio Clínico/Projeto de Investigação
(corresponde ao item 8 no Doc. Guia).....

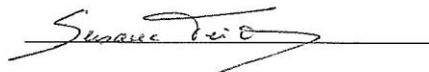
Após análise e discussão da informação recebida, foi deliberado por unanimidade emitir
Parecer condicionado aos pontos **B.3**, **B.4**. e **B.5**.....

CONCLUSÃO.....

Perante o exposto esta CE deliberou por unanimidade emitir o **Parecer 12/2020/CE**
favorável, condicionado aos pontos **B.3**. a **B.5**., para realização deste estudo.....

Aprovado em reunião do dia 30.12.2020, por unanimidade.

A Presidente da Comissão de Ética para a Saúde da ARS Alentejo


(Susana Teixeira)

Anexo D: Alpha de Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	73

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A organização onde trabalha promove ações de formação profissional?	1,07	,256	72
A organização onde trabalha disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	1,42	,496	72
A organização onde trabalha promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	1,32	,470	72
A organização onde trabalha promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	1,39	,491	72
A organização onde trabalha demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	1,39	,491	72
A organização onde trabalha dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	1,01	,118	72
A organização onde trabalha promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	1,35	,479	72
A organização onde trabalha promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	1,19	,399	72
A organização onde trabalha promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	1,57	,499	72
A organização onde trabalha promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	1,28	,451	72
A organização onde trabalha seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	1,26	,444	72
A organização onde trabalha promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	1,40	,494	72

Face às afirmações seguintes, refira o seu grau de concordância com as mesmas. [Eu trabalho para uma organização cidadã e socialmente responsável que serve a comunidade em geral.]	5,22	,982	72
Face às afirmações seguintes, refira o seu grau de concordância com as mesmas. [A minha organização atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de cidadania e responsabilidade social.]	3,68	1,461	72
Face às afirmações seguintes, refira o seu grau de concordância com as mesmas. [Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.]	4,10	1,567	72
Face às afirmações seguintes, refira o seu grau de concordância com as mesmas. [Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente.]	4,15	1,350	72
Face às afirmações seguintes, refira o seu grau de concordância com as mesmas. [Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas diretamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente.]	4,00	1,463	72
Face às afirmações seguintes, refira o seu grau de concordância com as mesmas. [No global, considero a organização onde trabalho uma entidade cidadã e socialmente responsável.]	4,53	1,311	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [Existe um sentido de família entre colaboradores.]	4,25	1,402	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas têm grande confiança nos superiores.]	3,94	1,443	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.]	4,10	1,375	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas sentem que podem aprender continuamente.]	4,64	1,066	72

No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [Quando se obtém bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.]	4,07	1,387	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.]	3,65	1,426	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.]	3,88	1,278	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.]	4,03	1,244	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [Os superiores cumprem as suas promessas.]	3,90	1,302	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.]	3,71	1,305	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.]	4,00	1,322	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As avaliações de desempenho permitem feedback muito útil para a melhoria contínua.]	3,22	1,663	72

No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.]	3,50	1,538	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [Há um grande espírito de equipa.]	4,03	1,342	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas sentem que os superiores são honestos.]	3,79	1,528	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.]	4,03	1,501	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes.]	4,03	1,244	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas sentem-se discriminadas.]	3,00	1,332	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas sentem que para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.]	4,15	1,296	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [Os direitos de igualdade entre os trabalhadores estão bem presentes.]	3,94	1,310	72

No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [A atmosfera da organização é amistosa.]	4,06	1,288	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.]	4,06	1,174	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [Há favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções.]	3,79	1,342	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.]	3,99	1,181	72
No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existente na sua organização. Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente. [A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.]	3,56	1,413	72
Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente: [Quando descubro oportunidades de desenvolvimento e melhoria da organização (mesmo que seja no fim-de-semana), comunico-as aos responsáveis.]	4,49	1,453	72
Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente: [Faço esforços extras para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.]	5,13	1,087	72
Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente: [Penso em primeiro lugar no serviço, mais do que em mim próprio.]	4,42	1,319	72
Diante do seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente: [Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.]	4,29	1,326	72

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente: [Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.]	4,06	1,277	72
Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente: [Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização.]	3,14	1,407	72
Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente: [Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.]	2,86	1,346	72
Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente: [Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.]	4,53	1,244	72
Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente: [Não me sinto como fazendo parte desta organização.]	2,76	1,327	72
Na minha organização: [Trabalho com pessoas responsáveis.]	5,18	1,092	72
Na minha organização: [A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.]	2,96	1,740	72
Na minha organização: [Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.]	2,42	1,659	72
Na minha organização: [Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.]	2,25	1,451	72
Na minha organização: [As promoções não são frequentes na minha organização.]	4,47	1,636	72
Na minha organização: [Os meus coordenadores permitem-me organizar/gerir o meu trabalho.]	4,57	1,518	72
Na minha organização: [Existem condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, tecnologias, etc.) adequadas ao desenvolvimento do meu trabalho.]	3,88	1,736	72
Na minha organização: [Os meus superiores não me tratam de forma justa.]	2,86	1,293	72
Na minha organização: [As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.]	2,57	1,276	72
Na minha organização: [Os gestores e coordenadores com quem trabalho são excelentes.]	4,11	1,497	72
Na minha organização: [Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.]	3,69	1,516	72
Na minha organização: [Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.]	4,50	1,163	72
Na minha organização: [Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.]	4,85	1,109	72
Na minha organização: [Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido.]	2,67	1,384	72

Na minha organização: [Bem vistas as coisas, sinto-me motivado e satisfeito com o meu trabalho, em termos de condições físicas e ambiente de trabalho.]	4,15	1,469	72
Na minha organização: [Os meus superiores não me ouvem.]	2,94	1,383	72
Na minha organização: [De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.]	4,69	1,296	72
Na minha organização: [Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.]	4,51	1,583	72
Na minha organização: [O meu trabalho é interessante.]	5,25	1,084	72
Na minha organização: [Sinto/reconheço que o meu trabalho tem grande impacto na vida dos utentes.]	5,35	1,064	72
Na minha organização: [Os meus superiores reconhecem a importância do meu trabalho.]	4,22	1,406	72

