



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**Motivação Intrínseca e a Gestão de
Equipas no Setor Social:**

Um estudo de Caso em Viana do Castelo

Maria da Conceição Sousa Carvalho

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

SETEMBRO | 2025

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social:
Um estudo de Caso em Viana do Castelo**

Maria da Conceição Sousa Carvalho

Aprovado em 28/11/2025

Composição do Júri

Prof^a. Doutora Mónica Silva Santos

Presidente (Nome)

Prof^a. Doutora Isabel Reis

Arguente (Nome)

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Orientador/a (Nome)

Prof^a. Doutora Maria Elisete Martins

Coorientador/a (Nome)

Vila Nova de Gaia
2025

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(a)(s) Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira e Maria Elisete Martins apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n. º16961/2010.

Agradecimentos

A todos aqueles que tornaram possível a realização desta dissertação, deixo aqui o meu mais profundo agradecimento. À minha família, pelo amor incondicional, pela paciência nos momentos difíceis e pelo suporte constante que me inspirou a seguir em frente. Às pessoas que me acompanharam nesta etapa – amigos, colegas e orientadores – o meu reconhecimento pelo incentivo, pelos momentos de partilha de ideias e pelos conselhos valiosos que enriqueceram este trabalho. A cada um, o meu sincero obrigado por tornarem esta etapa mais rica e significativa.

Para encerrar, deixo um poema de Fernando Pessoa:

Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.

14 - 2 - 1933

(Reis, 2000, p. 13)

Resumo:

A revisão da literatura permitiu identificar os principais contributos teóricos sobre motivação no contexto organizacional, com especial enfoque na motivação intrínseca e na sua influência no bem-estar e desempenho das equipas em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Foram analisadas diferentes teorias motivacionais, distinguindo-se a motivação intrínseca da extrínseca, bem como os fatores que a potenciam. Adicionalmente, abordaram-se os desafios da gestão de equipas no setor social, e os modelos teóricos que sustentam a articulação entre práticas de liderança e motivação dos colaboradores.

Para o efeito, procedeu-se a uma abordagem qualitativa, assente na entrevista como principal instrumento metodológico (partindo de um guião semiestruturado). Utilizou-se como técnica uma análise de conteúdo (com categorias e dimensões de análise) de pendor semiótico (de discurso), não preditiva, exploratória e replicável apenas no contexto da amostra dos colaboradores/entrevistados que foram informantes privilegiados.

A dissertação analisou a relação entre motivação intrínseca e gestão de equipas no setor social, tendo como unidade de análise a APPACDM de Viana do Castelo. Partiu-se do pressuposto de que, em contextos de recursos limitados, o compromisso ético dos profissionais e a qualidade da liderança são determinantes para a eficácia organizacional. Realizou-se um estudo de caso, com base em 18 entrevistas a colaboradores de diferentes funções. Os dados foram analisados segundo categorias relacionadas com satisfação, motivação, recompensa, expectativas, equidade e práticas de gestão.

Os resultados revelaram uma motivação intrínseca elevada, sustentada por valores de solidariedade, sentido de propósito e impacto social do trabalho. Esta motivação associou-se positivamente ao bem-estar dos colaboradores e à coesão das equipas. A liderança transformacional destacou-se como fator crítico, promovendo autonomia, reconhecimento informal e aprendizagem contínua. Contudo, identificaram-se

fragilidades estruturais, como rotatividade, sobrecarga de trabalho e ausência de mecanismos formais de progressão e reconhecimento, que limitaram a sustentabilidade dessa motivação.

Concluiu-se que a motivação intrínseca constituiu um recurso estratégico para as IPSS, potenciando resiliência e desempenho, embora dependente de políticas de recursos humanos que garantam equidade, *feedback* sistemático e desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Bem-estar dos colaboradores; Gestão de equipas; Impacto social; Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS); Liderança transformacional; Motivação intrínseca; Resiliência organizacional.

Abstract:

The literature review enabled the identification of key theoretical contributions on motivation in organisational contexts, with particular emphasis on intrinsic motivation and its influence on the well-being and performance of teams in private social solidarity institutions (IPSS). Various motivational theories were analysed, distinguishing intrinsic from extrinsic motivation, as well as the factors that enhance it. Additionally, challenges in team management within the social sector were addressed, along with theoretical models that support the relationship between leadership practices and employee motivation.

To this end, a qualitative approach was adopted, based on interviews as the main methodological instrument (using a semi-structured interview guide). A content analysis technique was employed (with categories and dimensions of analysis) with a semiotic (discursive) orientation, non-predictive, exploratory, and replicable only within the sample context of the employees/interviewees who acted as key informants.

This dissertation examined the relationship between intrinsic motivation and team management in the social sector, using the APPACDM of Viana do Castelo as the unit of analysis. It was based on the assumption that, in contexts of limited resources, the ethical commitment of professionals and the quality of leadership are crucial for organisational effectiveness. A case study was conducted, involving 18 interviews with employees in various roles. Data were analysed according to categories related to satisfaction, motivation, reward, expectations, equity, and management practices.

The results revealed high levels of intrinsic motivation, grounded in values of solidarity, sense of purpose, and the social impact of the work. This motivation was positively associated with employee well-being and team cohesion. Transformational leadership emerged as a critical factor, promoting autonomy, informal recognition, and continuous learning. However, structural weaknesses were identified, such as staff turnover, work overload, and the lack of formal mechanisms for progression and recognition, which constrained the sustainability of this motivation.

It was concluded that intrinsic motivation represented a strategic resource for IPSS, enhancing resilience and performance, although it depended on human resources policies that ensure equity, systematic feedback, and professional development.

Keywords: Employee well-being; Intrinsic motivation; Private Institutions of Social Solidarity (IPSS); Team management; Transformational leadership; Organizational resilience; Social impact.

Índice

1	Introdução	1
1.1	Enquadramento do Tema	1
1.2	Justificação e Relevância do Estudo	2
1.3	Estrutura da Dissertação	3
2	Revisão de Literatura	6
2.1	Motivação no Contexto Organizacional: Em busca do Santo Graal	6
2.1.1	Definição e Tipologias de Motivação: Nos Bastidores de Satisfação	9
2.1.2	Teorias de Motivação (Processo)	12
2.1.2.1	Teoria das Expectativas de Vroom (1964).....	15
2.1.2.2	Teoria X e Y de McGregor (1960).....	16
2.1.2.3	Modelo de Motivação de Porter e Lawler (1968)	18
2.1.2.4	Teoria da Equidade de Adams (1963)	19
2.2	Motivação Intrínseca: Das palavras aos Atos	20
2.2.1	Enquadramento Teórico-Conceptual	22
2.2.1.1	Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca: Tanto mais é o que nos une do que o que nos separa.....	26
2.2.1.2	Fatores que Influenciam a Motivação Intrínseca	28
2.3	Gestão de Equipas no Setor Social: <i>os meios que justificam os fins</i>	34
2.3.1	Desafios da Gestão de Equipas em IPSS	41
2.3.2	Práticas de Gestão e Motivação no Setor Social	43
2.3.3	Modelos Teóricos Relevantes para o Estudo de Caso: <i>Uma longa Caminhada começa com o primeiro passo</i>	47
2.3.3.1	Modelo de Liderança Transformacional	47
2.3.3.2	Teoria da Autodeterminação (SDT)	48

2.3.3.3	Modelo de Gestão por Competências	49
2.3.3.4	Modelo de Gestão Situacional.....	50
2.3.3.5	Modelo de <i>Empowerment</i> ou Empoderamento	50
2.3.3.6	Modelo de Gestão do Conhecimento	51
2.3.3.7	Modelo de Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal	52
2.3.4	Uma longa Caminhada começa com o primeiro passo	53
2.4	A Motivação Intrínseca como Pilar na Gestão de Equipas nas IPSS	54
3	Estudo Empírico	56
3.1	Pressupostos Teóricos – Metodológicos.....	56
3.1.1	Problema de Investigação.....	61
3.2	Objetivos da Investigação	61
3.2.1	Questões da Investigação	62
3.2.2	Hipóteses de Investigação.....	63
3.2.2.1	Hipótese 1 (linha orientadora): A motivação intrínseca dos colaboradores das organizações do setor social em Viana do Castelo tem um impacto positivo no seu bem-estar.....	63
3.2.2.2	Hipótese 2 (linha orientadora): A autonomia no trabalho está positivamente correlacionada com a motivação intrínseca dos colaboradores no setor social	63
3.2.2.3	Hipótese 3 (linha orientadora): A perceção de reconhecimento e <i>feedback</i> positivo influencia diretamente os níveis de motivação intrínseca dos colaboradores no setor social.....	64
3.2.2.4	Hipótese 4 (linha orientadora): A motivação intrínseca está associada a menores níveis de stress ocupacional e maior resiliência no setor social	64
3.2.2.5	Hipótese 5 (linha orientadora): Equipas com níveis mais elevados de motivação intrínseca apresentam um melhor desempenho organizacional e maior retenção de colaboradores.....	64

3.3	Amostra e Universo	65
3.4	Contexto e Caracterização da IPSS em Estudo	66
3.4.1	APPACDM de Viana do Castelo	66
3.4.1.1	Missão, Objetivos e Valores	67
3.4.1.2	Áreas de Atuação	69
3.4.1.3	Caracterização Sociodemográfica.....	70
3.5	Abordagem Metodológica	74
3.5.1	Instrumentos de Recolha de Dados: Entrevista	75
3.5.2	Procedimentos de Análise de Dados: Análise de Conteúdo	78
3.6	Apresentação e Discussão dos Resultados	83
3.6.1	Apresentação dos Resultados	84
3.6.1.1	Caracterização Sociodemográfica dos Participantes	85
3.6.2	Análise dos Níveis de Motivação Intrínseca.....	87
3.6.2.1	Perceções sobre a Gestão de Equipas	90
3.6.2.2	Relação entre a Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas	93
3.6.3	Comparação com Estudos Anteriores.....	96
3.6.4	Discussão dos Resultados: Implicações Práticas para IPSS.....	98
4	Conclusão	108
4.1	Síntese dos Resultados Obtidos	108
4.2	Resposta às Questões de Investigação	110
4.3	Contributos Teóricos e Práticos do Estudo	112
4.4	Recomendações para a Gestão de Equipas no Setor Social	114
4.5	Limitações da Investigação.....	117
4.6	Sugestões para Investigações Futuras	119
5	Referências e Bibliografia.....	121

6	Anexos	131
	Anexo 1 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 1	131
	Anexo 2 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 2	137
	Anexo 3 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 3	141
	Anexo 4 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 4	145
	Anexo 5 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 5	150
	Anexo 6 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 6	154
	Anexo 7 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 7	158
	Anexo 8 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 8	162
	Anexo 9 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 9	166
	Anexo 10 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 10	169
	Anexo 11 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 11	173
	Anexo 12 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 12	178
	Anexo 13 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 13	182
	Anexo 14 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 14	186
	Anexo 15 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 15	189
	Anexo 16 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 16	193
	Anexo 17 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 17	196
	Anexo 18 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 18	200
	Anexo 19 - Grelha Geral de Análise de Conteúdo das Entrevistas.....	204

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo básico de motivação (Chiavenato, 2008)	10
Figura 2 - Etapas do ciclo motivacional (Chiavenato, 2008)	11
Figura 3 - Presença da APPACDM no Distrito.....	71
Figura 4 - Caracterização das Pessoas Apoiadas em CACI	72
Figura 5 - Evolução do número de pessoas apoiadas em Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão	72

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por género.....	86
Gráfico 2 - Distribuição dos participantes por faixa etária	86
Gráfico 3 - Distribuição dos participantes por formação académica	87

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Síntese das teorias da motivação	13
Tabela 2 - Fatores que influenciam a motivação intrínseca	32
Tabela 3 - Fatores que influenciam a motivação intrínseca	80

Lista de Abreviaturas

APPACDM - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental
abreviaturas

CLDS – Contratos Locais de Desenvolvimento Social

EQUASS – *European Quality for Social Services*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

JD-R – *Job Demands-Resources*

OE – Objetivos Específicos

OG – Objetivos Gerais

SDT – *Self-Determination Theory*

SGQ – Sistemas de Gestão da Qualidade

1 Introdução

1.1 Enquadramento do Tema

A globalização e o rápido avanço em que se encontra a sociedade contemporânea estão a transformar o mercado de trabalho, tornando-o mais dinâmico e competitivo. Essa evolução tem impactado significativamente a forma como as pessoas são geridas nas organizações. Diante desse novo paradigma, o compromisso dos colaboradores passou a ser valorizado de forma estratégica pelos líderes, reconhecendo a sua contribuição fundamental para melhorar os resultados organizacionais (Castro, 2021).

No mercado de trabalho atual, criar um ambiente laboral motivador é essencial tanto para os colaboradores quanto para os empregadores. A competição não se limita apenas aos funcionários na procura de emprego, mas também aos empregadores que necessitam de uma equipa estável e eficiente e, por esse facto, colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos. Para tal, é necessário promover a motivação pessoal, emocional e profissional, sendo que os colaboradores devem ser tratados como parceiros valiosos, incentivados a desempenhar um papel ativo na organização e a serem respeitados como colaboradores essenciais para o sucesso da empresa (Martins et al., 2019).

Neste sentido, é fundamental compreender como os fatores motivacionais intrínsecos influenciam o bem-estar dos colaboradores nos serviços prestados pelas equipas do setor social, dado que a falta de motivação intrínseca pode levar a baixos níveis de envolvimento, desmotivação e até mesmo rotatividade de pessoal, impactando negativamente a eficácia e a sustentabilidade das organizações sociais. A título de exemplo, Benevene et al., (2020) exploraram como os comportamentos de gestão influenciam o compromisso e a satisfação dos voluntários em organizações sem fins lucrativos. Os resultados mostram que comportamentos de gestão que promovem a aprendizagem e a inovação aumentam significativamente a satisfação e o compromisso afetivo dos voluntários. Essa maior satisfação e compromisso estão diretamente correlacionados com a melhoria na retenção de voluntários e no desempenho, destacando a importância dos fatores motivacionais intrínsecos na manutenção da eficácia e sustentabilidade das organizações sociais. Já Garg et al., (2022), na sua investigação,

concluíram que os fatores motivacionais intrínsecos, como o empoderamento psicológico, podem melhorar significativamente os comportamentos inovadores dos funcionários, resultando num melhor desempenho e satisfação no trabalho, que são cruciais para a prestação de serviços de alta qualidade e para a retenção de pessoal no setor social.

Perante este panorama, surge a necessidade de uma investigação rigorosa e empiricamente fundamentada que explore a relação entre motivação intrínseca e gestão de equipas no contexto específico de Viana do Castelo.

1.2 Justificação e Relevância do Estudo

No cenário atual, o mundo corporativo enfrenta desafios multifacetados, marcados por uma atmosfera de mudanças rápidas e incertezas constantes. Fatores como a globalização e o avanço tecnológico veloz contribuem para essa dinâmica, impondo às organizações a necessidade urgente de manter os seus colaboradores motivados e preparados para lidar com essas transformações. Nesse contexto, reconhece-se amplamente que o elemento humano desempenha um papel crucial na prosperidade e na resiliência das empresas. Os colaboradores são os motores principais da inovação e do progresso organizacional, sublinhando a importância vital de uma força de trabalho envolvida e motivada para alcançar resultados notáveis num ambiente competitivo. Portanto, priorizar o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores emerge como uma estratégia essencial para as organizações que procuram diferenciar-se e adaptar-se às exigências do mercado.

Diante dessas novas dinâmicas sociais, percebe-se que entender como a motivação e a gestão de equipas impactam o ambiente de trabalho se tornou crucial para o sucesso organizacional. Esses são fatores que desempenham papéis significativos no desempenho das empresas, na produtividade e no bem-estar dos funcionários (Cunha & Rodrigues, 2022).

A escolha deste tema deve-se à experiência prática e ao papel desempenhado como coordenadora de uma resposta social, onde a motivação intrínseca e gestão de equipas são temáticas trabalhadas há sete anos. Durante este período, foi possível observar de perto como a motivação intrínseca pode influenciar positivamente a gestão de equipas, sendo

visível que o incentivo à automotivação e o reconhecimento das realizações pessoais podem transformar o ambiente de trabalho, aumentando o envolvimento e a satisfação dos colaboradores. Esses fatores, por sua vez, têm um impacto significativo na performance e no bem-estar dos colaboradores, além de melhorar a qualidade dos serviços prestados. Ademais, é possível constatar que quando os colaboradores encontram significado e propósito no seu trabalho, eles tendem a envolver-se mais profundamente com as suas tarefas, demonstrando maior criatividade, proatividade e capacidade de resolução de problemas. Além disso, a motivação intrínseca contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo, onde os membros da equipa se sentem valorizados e motivados a contribuir com o seu melhor. Essas observações práticas reforçam a importância de explorar academicamente como a motivação intrínseca pode ser eficazmente integrada nas estratégias de gestão de equipas no setor social.

Logo, considerando-se a importância da motivação e da gestão de equipas na atualidade, a presente proposta de dissertação procura investigar o impacto da motivação intrínseca na gestão de equipas no setor social em Viana do Castelo. Mais especificamente, procura-se investigar qual a influência da motivação intrínseca na gestão de equipas no setor social em Viana do Castelo, bem como compreender o impacto dessa influência na performance, no bem-estar das equipas e na qualidade dos serviços prestados. Ao explorar essa relação, visa-se fornecer dados importantes para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) no setor social, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de motivação e liderança nas organizações dessa área.

1.3 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está organizada em três capítulos principais, antecidos por uma introdução e seguidos de uma conclusão, permitindo uma abordagem estruturada e detalhada do tema proposto.

A **Introdução** apresenta o contexto geral do estudo, situando o leitor sobre a importância da motivação intrínseca no setor social e a sua relevância para a gestão de equipas. Nesse âmbito, define-se o enquadramento do tema, identificando os desafios e oportunidades no estudo da motivação intrínseca e o seu impacto no bem-estar das equipas em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). É também explicitado o problema de

investigação, que orienta o desenvolvimento do trabalho, os objetivos a serem alcançados e as questões de investigação que balizam a análise. Para complementar, são justificadas a pertinência e a relevância do estudo, tanto do ponto de vista teórico quanto prático, antes de se apresentar uma visão geral da estrutura da dissertação.

O **Capítulo 2**, *Revisão de Literatura*, fornece o suporte teórico que fundamenta o estudo. Inicia com o tópico *Motivação no Contexto Organizacional: Em busca do Santo Graal*, explorando definições e tipologias de motivação em *Definição e Tipologias de Motivação: Nos Bastidores de Satisfação*. Segue-se uma análise das principais teorias de motivação baseadas em processos, contextualizando conceitos-chave que serão aplicados ao longo do trabalho. No segundo tópico, *Motivação Intrínseca: Das Palavras aos Atos*, aprofunda-se o conceito, partindo de um enquadramento teórico-conceptual e abordando as diferenças e complementaridades entre motivação intrínseca e extrínseca em *Tanto Mais é o que Nos Une do que o que Nos Separa*. Para encerrar, são apresentados os fatores que influenciam a motivação intrínseca e as suas implicações práticas. O capítulo aborda também o tópico *Gestão de Equipas no Setor Social: Os Meios que Justificam os Fins*, onde se discutem os desafios enfrentados pelas equipas em IPSS e as práticas de gestão e motivação específicas deste setor. Por fim, em *Modelos Teóricos Relevantes para o Estudo de Caso: Uma Longa Caminhada Começa com o Primeiro Passo*, são apresentados modelos que sustentam a análise, oferecendo uma perspetiva estruturada para compreender o fenómeno.

O **Capítulo 3**, *Estudo Empírico*, detalha os pressupostos teóricos e metodológicos que orientam a investigação. O capítulo aborda as hipóteses e objetivos do estudo, seguidos de uma descrição da amostra e do universo em análise. A caracterização da IPSS em estudo é apresentada em subsecções que descrevem o nome, missão, valores e áreas de atuação da instituição, além de uma análise sociodemográfica dos participantes. A abordagem metodológica é discutida com detalhe, apresentando os instrumentos de recolha de dados, com foco na entrevista, e os procedimentos de análise de dados, privilegiando a análise de conteúdo. Na subsequente apresentação e discussão dos resultados, são descritos os níveis de motivação intrínseca observados, perceções sobre a gestão de equipas e a relação entre motivação intrínseca e gestão. Além disso, os resultados são comparados com estudos anteriores, culminando numa discussão aprofundada das implicações práticas para as IPSS.

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

Por fim, a **Conclusão** sintetiza os resultados obtidos, respondendo às questões de investigação e refletindo sobre os contributos teóricos e práticos do estudo. São também apresentadas recomendações direcionadas à melhoria da gestão de equipas no setor social, além de sugestões para investigações futuras, incentivando a continuidade e aprofundamento do estudo sobre a temática.

Esta estrutura visa assegurar uma análise abrangente e sistemática, contribuindo para a compreensão dos desafios e oportunidades relacionados com a motivação intrínseca e a sua relevância para o bem-estar das equipas em organizações do setor social.

2 Revisão de Literatura

Desde os primórdios da história humana que o conceito de trabalho tem sido uma constante, sendo evidente que a necessidade de transformar a natureza e o ambiente despoletou a necessidade de criar ferramentas e técnicas, tendo como objetivo fundamental aumentar a produtividade. Concretamente, após a Revolução Industrial o trabalho assumiu um papel central na vida das pessoas, influenciando significativamente as suas identidades pessoais (Elpo & Lemos, 2022). Diante desse contexto, mas ainda mais incentivado pela volatilidade, incerteza e ambiguidade que caracterizam o mundo atual, surgiu a necessidade premente de uma compreensão mais aprofundada sobre como a motivação colaboradora se entrelaça e influencia não apenas a eficácia organizacional, mas também o bem-estar e a realização individual dos trabalhadores (Hee & Rhung, 2019).

Assim, na tentativa de esclarecer os conceitos teóricos que auxiliaram no plano da dissertação, nas próximas páginas apresentam-se e explicitam-se as dimensões conceptuais primordiais. Serão explorados os principais conceitos, teorias e estudos relevantes relacionados com a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Ao analisar a evolução histórica desses temas e as perspectivas teóricas contemporâneas, procura-se compreender melhor os fatores que influenciam o desempenho e o bem-estar dos funcionários dentro das organizações.

2.1 Motivação no Contexto Organizacional: Em busca do Santo Graal

A motivação dos colaboradores é um dos temas mais discutidos em gestão organizacional, visto que colaboradores motivados são frequentemente mais produtivos, envolvidos e propensos a contribuir para o sucesso a longo prazo das organizações. Chiavenato (2008) aponta que, apesar dos avanços nas teorias motivacionais, alcançar um estado de motivação constante e robusta ainda é o "Santo Graal" da gestão de pessoas. A procura por esse ideal, que visa o equilíbrio entre satisfação e desempenho, é desafiada pela complexidade do comportamento humano e pela variabilidade das necessidades individuais dentro do ambiente corporativo. Aqui, estudos recentes, como o de Knight et al. (2020), reforçam que o sentido de propósito e o alinhamento entre valores pessoais e

organizacionais são determinantes na manutenção da motivação em contextos dinâmicos e imprevisíveis.

A motivação no contexto organizacional depende de uma diversidade de fatores, incluindo as expectativas, valores pessoais e características das tarefas executadas. Spector (2007) sustenta que a motivação organizacional é composta por componentes internas e externas que direcionam o comportamento do colaborador. Internamente, os colaboradores procuram autorrealização, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, enquanto externamente são atraídos por recompensas financeiras, benefícios e estabilidade. Além disso, as necessidades e expectativas dos colaboradores variam significativamente entre as gerações e entre diferentes níveis hierárquicos dentro da organização, o que complica a criação de políticas motivacionais unificadas. Hee e Rhung (2019) observaram que a retenção de colaboradores, especialmente entre os mais jovens, está fortemente ligada à motivação intrínseca e ao propósito percebido no trabalho, o que indica que a simples oferta de incentivos extrínsecos pode não ser suficiente para atrair e manter talentos na organização. Segundo Newman et al. (2021), a motivação intrínseca é particularmente fortalecida quando os colaboradores percebem que têm autonomia, competência e conexão social no ambiente de trabalho — princípios alinhados com a Teoria da Autodeterminação.

Em termos sequenciais, a cultura organizacional desempenha um papel essencial na motivação dos colaboradores, sendo que as organizações que adotam uma cultura inclusiva, aberta e orientada para o desenvolvimento pessoal e profissional conseguem motivar os seus colaboradores de forma mais eficaz (Benevene et al., 2020). A motivação é reforçada em ambientes onde os colaboradores percebem oportunidades de crescimento e em que se sentem valorizados e, por isso, essa cultura de valorização, além de impulsionar a motivação, também melhora a satisfação no trabalho e reduz a rotatividade. Por outro lado, em ambientes de trabalho tóxicos ou em culturas organizacionais excessivamente competitivas, a motivação pode ser minada por fatores como stress, esgotamento e conflito interno. A construção de uma cultura organizacional positiva, então, é um dos passos mais próximos que as organizações podem dar em direção ao ideal da motivação sustentável, dado que as culturas organizacionais que incentivam práticas de bem-estar psicológico, como *mindfulness* e escuta ativa, têm impacto direto na motivação e no engajamento dos colaboradores (Bailey et al., 2019).

No contexto organizacional moderno, o desejo pela motivação é desafiado por fatores como a competitividade do mercado, as mudanças tecnológicas e as expectativas dinâmicas dos colaboradores. Num estudo realizado por Mesquita (2021), foi constatado que colaboradores em ambientes altamente voláteis e incertos, como durante a pandemia de COVID-19, mantiveram-se mais motivados em empresas que incentivavam a autonomia, sendo que a flexibilidade oferecia algum suporte emocional. Porém, a falta de estratégias adaptativas, como o desenvolvimento de competências, a oferta de *feedback* constante e a promoção de um ambiente de trabalho flexível, pode prejudicar a motivação, sendo que sistemas de recompensa e reconhecimento adaptados às necessidades dos colaboradores são essenciais para construir uma motivação sustentável e duradoura (Tamashiro et al., 2019) - ao considerar esses elementos, as empresas conseguem melhorar o desempenho e a retenção de talentos. Mais concretamente, num estudo transversal de Kwon e Kim (2020) verificou-se que a transparência na comunicação organizacional e a clareza das metas são variáveis cruciais na sustentação da motivação durante períodos de incerteza.

Portanto, a procura pelo “Santo Graal” da motivação organizacional evidencia que a motivação dos colaboradores não é uma meta final, mas sim um processo contínuo, que deve ser constantemente ajustado e aprimorado em função das mudanças culturais, comportamentais e estruturais dentro das organizações. Chiavenato (2008) sugere que a motivação é composta por uma série de variáveis internas e externas que afetam cada colaborador de forma única e, em função disso, a motivação é um fenómeno dinâmico e multifacetado, influenciado por fatores que vão desde as características pessoais dos colaboradores até às condições de trabalho e normas culturais vigentes na organização. Essa adaptabilidade da motivação organizacional exige que as lideranças e as equipas de recursos humanos estejam sempre alertas às mudanças de expectativas dos colaboradores e às novas tendências do mercado (Ryan & Deci, 2020). Segundo Lopes e Sinclair (2023), a flexibilidade cognitiva e emocional da liderança em adaptar práticas motivacionais é hoje uma das competências mais valorizadas no ambiente corporativo.

Resumindo, a motivação organizacional é um objetivo em constante construção e que precisa ser cultivado com atenção e adaptabilidade. A gestão da motivação organizacional, assim como a procura pela excelência da mesma, nunca termina; ela exige monitorização constante, revisão e adaptação para atender aos contextos e aos

colaboradores em constante transformação. Essa visão de que a motivação organizacional é uma “construção contínua” torna-se ainda mais relevante em tempos de mudanças rápidas, como os causados por avanços tecnológicos e crises globais, onde organizações que reconhecem essa natureza dinâmica e adotam uma abordagem flexível e humana para a gestão da motivação conseguem cultivar um ambiente onde os colaboradores não só permanecem motivados, mas também crescem e prosperam ao longo do tempo, contribuindo de maneira significativa para o sucesso organizacional.

Em poucas palavras, a procura pela motivação ideal é, portanto, um caminho. As organizações que se comprometem a adotar práticas que valorizem o propósito, o crescimento e o bem-estar dos colaboradores, alinhando essas práticas aos valores e à cultura organizacional, terão maior probabilidade de atingir um nível de motivação sustentável e impactante. Conforme Dias (2021), a motivação organizacional pode ser vista como um ideal a ser perseguido, com valor intrínseco não apenas nos resultados alcançados, mas no próprio processo de construção e manutenção dessa motivação no dia a dia organizacional.

2.1.1 Definição e Tipologias de Motivação: Nos Bastidores de Satisfação

A motivação, derivada do latim *movere*, é compreendida como uma tensão afetiva que tem o potencial de iniciar uma atividade, visando atingir um determinado desejo ou objetivo (Eccheli, 2008). Essa motivação pode surgir de uma necessidade, ou seja, de um estado interno do indivíduo que o impulsiona à ação, com o intuito de alcançar resultados atrativos que satisfaçam essa necessidade. Dessa forma, a motivação é uma força intrínseca que nos impulsiona, capacitando-nos para alcançar os nossos objetivos (Ribeiro et al., 2022).

Embora, tal como na liderança, existam vários pontos de vista e divergências quanto ao conceito de motivação, Pérez-Ramos (1990), assevera que a motivação representa “um processo de tomada de decisões que, na situação do trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de melhores capacidades e esforços” (p. 127). Ora, assim sendo, em contextos organizacionais é de suma importância prestar especial atenção à motivação dos colaboradores, tanto a nível pessoal quanto profissional, dado que colaboradores motivados tendem a desempenhar as

suas atividades de forma mais adequada e, conseqüentemente, alcançar os objetivos da organização com maior facilidade.

Conforme descrito por Spector (2007), a motivação é um estado interno e individual que impulsiona um indivíduo a adotar determinados comportamentos. O autor destaca que a motivação está associada à direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo de um período temporal específico. Define direção como a escolha feita pelo indivíduo entre as opções disponíveis, intensidade como o esforço dedicado para executar uma ação específica, e persistência como a medida em que o indivíduo mantém um determinado comportamento ao longo do tempo (Spector, 2007). Chiavenato (2008), por sua vez, apresenta o modelo básico da motivação (Figura 1), explicando que, embora o mesmo seja universal para todos os indivíduos, os resultados são passíveis de variações significativas, pois dependem da percepção do estímulo, a qual varia de acordo com o indivíduo, e até mesmo dentro do mesmo indivíduo ao longo do tempo; das necessidades, que também variam de acordo com o indivíduo; e da cognição de cada indivíduo.



Figura 1 - Modelo básico de motivação (Chiavenato, 2008)

Assim, para se compreender a motivação é, ainda, fundamental enquadrar esse conceito através do ciclo de comportamento motivado, que descreve todo o processo relacionado com as necessidades e tarefas que, quando satisfatórias, aumentam o nível de motivação do indivíduo (Soares, 2021). Ou seja, segundo Chiavenato (2008), o ciclo motivacional (Figura 2) pode ser resumido numa sequência de eventos que começa com o surgimento de uma necessidade e termina com a sua satisfação, levando ao retorno ao estado de equilíbrio inicial. Portanto, os indivíduos motivados são aqueles que se encontram num estado de tensão devido a uma necessidade não satisfeita e, de forma a minimizar essa tensão, empregam esforços que, se eficazes, levam à satisfação dessa necessidade. Esse ciclo é essencial para entender como as necessidades influenciam o comportamento humano e como a motivação impulsiona à ação para satisfazer essas necessidades.

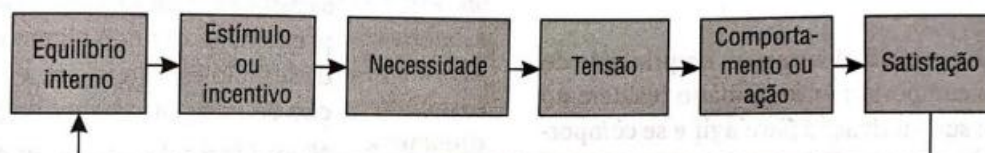


Figura 2 - Etapas do ciclo motivacional (Chiavenato, 2008)

Mais concretamente, em contexto organizacional a motivação dos colaboradores na realização das tarefas no trabalho é crucial para o desempenho eficaz das organizações. Nesse sentido, é fundamental que os líderes incentivem e estimulem os colaboradores, tornando-os mais valorizados e motivados. Isso aumenta o envolvimento e a produtividade dos trabalhadores, mas também contribui significativamente para o sucesso organizacional (Verma & Verma, 2012).

A motivação pode ser classificada em duas grandes categorias, que afetam de maneiras diferentes o comportamento e a satisfação dos colaboradores: motivação intrínseca e motivação extrínseca. A motivação intrínseca refere-se ao impulso interno de realizar atividades pelo prazer e satisfação que elas proporcionam, sem esperar recompensas externas. Quando os colaboradores estão motivados intrinsecamente, eles encontram significado e prazer nas próprias tarefas, e não apenas nas recompensas associadas (Martins et al., 2019). Broeck et al. (2021) afirmam que a satisfação de necessidades psicológicas, como autonomia e competência, é fundamental para que a motivação intrínseca se manifeste. Nesse sentido, a motivação intrínseca está intimamente ligada à satisfação no trabalho, pois promove um envolvimento que parte do próprio colaborador. Em contraste, a motivação extrínseca baseia-se em fatores externos ao indivíduo, como recompensas financeiras, benefícios, ou até mesmo a necessidade de evitar consequências negativas, como advertências ou demissões. De acordo com Herzberg (1966), esses fatores não aumentam necessariamente a satisfação no trabalho, mas podem diminuir a insatisfação quando presentes. A motivação extrínseca, portanto, está frequentemente relacionada com incentivos, como aumentos salariais, promoções e bónus.

Outra classificação interessante é a de motivação positiva e motivação negativa. A motivação positiva está associada ao desejo de alcançar um objetivo, o que gera comportamentos proativos, como a procura de desenvolvimento pessoal e profissional. Neste contexto, realçamos que a motivação negativa está relacionada com a necessidade

de evitar algo desagradável, como punições ou fracassos. McClelland (1961) argumenta que esses tipos de motivação coexistem e que ambos podem ser utilizados estrategicamente pelas organizações para alcançar resultados, mas a motivação positiva tende a gerar maior satisfação e envolvimento.

Por sua vez, a motivação primária refere-se a necessidades essenciais e biológicas, como sede e fome, enquanto a motivação secundária é aprendida e está associada a necessidades sociais e emocionais, como o reconhecimento e a realização. Em ambientes organizacionais, a motivação secundária desempenha um papel mais relevante, pois ela é moldada por experiências e interações, e geralmente está ligada ao reconhecimento e ao desejo de se sentir valorizado (Soares, 2021).

Cada tipo de motivação influencia a satisfação no trabalho de maneiras distintas. Nunes (2021) destaca que a satisfação no trabalho é mais profundamente impactada pela motivação intrínseca, pois está vinculada à realização pessoal e ao senso de propósito dos colaboradores. Já a motivação extrínseca, embora aumente o envolvimento a curto prazo, pode não sustentar a satisfação a longo prazo, pois depende de fatores externos que nem sempre estão sob o controlo dos colaboradores.

A gestão eficaz da motivação exige o conhecimento dessas tipologias para que se possa criar um ambiente organizacional que não só incentive a produtividade, mas também aumente a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

2.1.2 Teorias de Motivação (Processo)

As teorias da motivação surgiram com o objetivo de entender as fontes que proporcionam prazer aos colaboradores e os motivam a realizar o trabalho. Essas fontes podem ser identificadas em várias situações, incluindo o ambiente de trabalho, as características individuais do colaborador e até mesmo na interação entre esses dois elementos (Soares, 2021). Ao compreender as diferentes teorias, as organizações podem criar ambientes de trabalho mais estimulantes e satisfatórios, promovendo assim o envolvimento e o desempenho dos colaboradores. As teorias da motivação podem ser agrupadas em dois tipos de abordagens distintas: de conteúdo e de processo (Pérez-Ramos, 1990). Porém, para este projeto, iremos focar nas teorias de processo, mas, mesmo assim, apresenta-se,

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

de seguida, uma tabela (Tabela 1) com as várias teorias existentes, para uma melhor compreensão das teorias de processo.

Tabela 1 – Síntese das teorias da motivação

Teorias do Conteúdo	Maslow (1954)	Teoria das Necessidades: o indivíduo é motivado através de cinco tipos de necessidades organizadas numa hierarquia.
	Herzberg (1966)	Teoria dos Dois Fatores: há dois fatores ligados à motivação – fatores higiénicos e fatores motivacionais.
	Alderfer (1972)	Teoria ERG: há três categorias de necessidades que geram motivação – existência, relacionamento e crescimento.
	McClelland (1961)	A motivação ocorre através da satisfação de três necessidades: realização, afiliação e poder.
Teorias do Processo	Vroom (1964)	Teoria das Expectativas: a motivação depende das expectativas do indivíduo de ser recompensado pelo trabalho.
	Teoria X e Y de McGregor (1960)	Teoria X: estilo autocrático, mecanicista, pessimista e pragmático. Teoria Y: o homem é ambicioso, responsável e usa o seu potencial para se desenvolver.
	Porter e Lawler (1968)	Tem em conta quatro variáveis que influenciam a motivação: esforço, desempenho, recompensas e satisfação.

	Adams (1963)	Dá importância à percepção pessoal da justiça/injustiça nas organizações.
--	-----------------	---

Fonte: Adaptado de Soares (2021).

Diferente das teorias de conteúdo, que se concentram em identificar fatores específicos ou necessidades que geram motivação, as teorias de processo investigam as dinâmicas internas do comportamento humano, examinando o modo como as expectativas, percepções de justiça e valores influenciam as decisões e ações dos indivíduos. Essa abordagem permite que as organizações compreendam o que motiva os seus colaboradores a partir de uma perspetiva mais ampla, observando não apenas "o que" os motiva, mas "como" ocorre o processo de motivação. Ora, as teorias do processo partem do pressuposto de que os indivíduos decidem conscientemente se realizam ou não uma determinada atividade. Essas teorias concentram-se nos modelos e etapas do processo de tomada de decisão, considerando o seu valor utilitário e as alternativas disponíveis (modelos normativos), bem como o desenvolvimento dos mecanismos psicológicos envolvidos (modelos cognitivos). Por outras palavras, se um funcionário percebe que um alto nível de desempenho pode ajudá-lo a alcançar as suas metas pessoais, ele irá esforçar-se para melhorar o seu desempenho. Por outro lado, se ele acredita que a probabilidade de atingir as suas metas não justifica o esforço necessário, o seu desempenho tende a diminuir.

Nesse contexto, estudos recentes, como o de Latham (2021), reforçam que a clareza das metas e o *feedback* contínuo têm impacto direto sobre a valência e a expectativa de sucesso dos colaboradores, elementos centrais na Teoria das Expectativas. Além disso, o estudo de Cropanzano et al. (2020) sobre justiça organizacional atualizou a Teoria da Equidade, evidenciando que as percepções de justiça procedimental e interativa são ainda mais relevantes do que a percepção de justiça distributiva para a motivação.

As principais teorias de processo incluem a Teoria das Expectativas de Vroom (1964), que enfatiza a importância das expectativas de recompensas para a motivação; a Teoria X e Y de McGregor (1960), que explora diferentes estilos de gestão e suposições sobre a natureza humana; o Modelo de Motivação de Porter e Lawler (1968), que incorpora variáveis como o esforço, o desempenho e as recompensas; e a Teoria da Equidade de

Adams (1963), que destaca a influência das perceções de justiça no ambiente de trabalho. Conforme Grant e Parker (2019), a abordagem cognitiva à motivação tem sido ampliada com ênfase no papel da autonomia e do design do trabalho, aspetos que afetam diretamente o modo como os colaboradores processam as suas expectativas e avaliações de equidade. A seguir, discutimos cada uma dessas teorias com mais detalhe.

2.1.2.1 Teoria das Expectativas de Vroom (1964)

A Teoria das Expectativas de Vroom (1964) propõe que a motivação de um indivíduo para realizar determinada tarefa depende de três fatores principais: expectativa, instrumentalidade e valência. Expectativa é a perceção do colaborador de que o seu esforço resultará num bom desempenho; instrumentalidade refere-se à crença de que esse desempenho será recompensado; e valência é o valor atribuído à recompensa. Locke e Latham (2004) corroboram que, para que a motivação seja efetiva, é necessário que os colaboradores vejam uma conexão clara entre esforço e recompensa, destacando que, se um desses elementos estiver ausente, a motivação tende a diminuir. Segundo Gerards et al. (2023), a clareza na comunicação dos objetivos e recompensas é um fator crítico para garantir o alinhamento entre expectativa e desempenho, especialmente em contextos de trabalho híbrido ou remoto, onde a autonomia é elevada.

Outro estudo, realizado por Van Eerde e Thierry (1996), reforça a aplicabilidade prática da teoria das expectativas, ao mostrar que os colaboradores que percebem uma alta expectativa e instrumentalidade nas suas tarefas demonstram níveis mais elevados de compromisso e desempenho e, por isso, gestores que desejam aumentar a motivação dos seus colaboradores devem garantir que os seus esforços sejam recompensados de maneira justa e que as recompensas sejam adequadas às suas necessidades. Esse conceito tem sido amplamente adotado em práticas de gestão de desempenho, onde *feedbacks* e avaliações regulares ajudam a alinhar as expectativas e as recompensas. Em apoio a essa ideia, Kim et al. (2020) demonstram que as políticas de recompensa personalizadas, adaptadas ao perfil psicológico e cultural dos colaboradores, aumentam significativamente a perceção de instrumentalidade e o engajamento organizacional.

Vroom (1964) também destaca que a valência, ou seja, o valor que o colaborador atribui à recompensa, é essencial para a motivação. Klein (1990) argumenta que, ao considerar as preferências individuais dos colaboradores, os gestores conseguem alinhar as

recompensas com as motivações internas de cada um. Já Lunenburg (2011) sugere que é fundamental que a organização ofereça uma variedade de recompensas, pois diferentes colaboradores podem valorizar aspetos distintos, como benefícios financeiros, reconhecimento público ou oportunidades de desenvolvimento.

A instrumentalidade, segundo Mitchell e Daniels (2003), é igualmente crítica para a motivação, pois os colaboradores só se sentirão motivados se acreditarem que o seu desempenho será recompensado e, desta forma, os gestores devem agir com consistência nas práticas de recompensa para reforçar a instrumentalidade. Robbins e Judge (2013) explicam que essa clareza nas recompensas ajuda a criar uma base de confiança e credibilidade, fatores essenciais para o envolvimento e o compromisso dos colaboradores. Aliás, Hauff et al. (2022) reforçam que a instrumentalidade percebida é diretamente influenciada pela justiça organizacional e pela transparência nas métricas de avaliação de desempenho, sugerindo que práticas opacas reduzem a motivação, mesmo com recompensas aparentes.

Por fim, a expectativa de que o esforço individual resultará num bom desempenho também é um fator decisivo. Bandura (1986) sugere que a autoeficácia, ou seja, a confiança nas próprias capacidades, é central para que os colaboradores percebam a relação entre esforço e desempenho. Wood e Bandura (1989) reforçam que o fortalecimento da autoeficácia, por meio de formações e suporte organizacional, ajuda a criar um ambiente propício para o sucesso, aumentando a motivação e o envolvimento dos colaboradores. Mais recentemente, Decuyper et al. (2019) mostraram que o desenvolvimento da autoeficácia está fortemente ligado ao estilo de liderança, dado que lideranças transformacionais que fornecem encorajamento e *mentoring* aumentam significativamente a expectativa de sucesso dos colaboradores, mesmo em contextos de alta pressão.

2.1.2.2 Teoria X e Y de McGregor (1960)

A Teoria X e Y de McGregor (1960) apresenta duas visões opostas sobre a natureza humana e o comportamento dos colaboradores, cada uma associada a diferentes estilos de gestão. A Teoria X parte do pressuposto de que os colaboradores são naturalmente avessos ao trabalho, necessitando de supervisão rígida e controlo, o que reflete um estilo de gestão autocrático e mecanicista. Em contraste, a Teoria Y vê os colaboradores como

indivíduos ambiciosos, autónomos e responsáveis, capazes de se desenvolver e de se engajar plenamente no trabalho, o que favorece um estilo de gestão participativo e democrático.

Chiavenato (2008) argumenta que a Teoria X pode gerar um ambiente de desconfiança, diminuindo o envolvimento e a motivação, enquanto a Teoria Y promove um ambiente de maior autonomia e desenvolvimento. Robbins e Judge (2013) sustentam que, embora cada estilo possa ser eficaz em contextos específicos, a Teoria Y tende a gerar melhores resultados em ambientes organizacionais modernos, onde a inovação e a criatividade são fundamentais para o sucesso. Estudos como os de Hackman e Oldham (1976) indicam que o modelo da Teoria Y é especialmente eficaz para colaboradores que procuram autorrealização e autonomia, uma vez que a liberdade para tomar decisões e a responsabilidade no trabalho, aspetos incentivados pela Teoria Y, promovem um maior envolvimento e satisfação no trabalho. Em contrapartida, a Teoria X pode ser mais apropriada em situações que requerem controlo estrito, como setores de produção em massa, onde a previsibilidade e a precisão são mais valorizadas.

A Teoria Y também é favorecida em ambientes que valorizam o crescimento pessoal e a adaptabilidade dos colaboradores. Herzberg (1966), na sua Teoria dos Dois Fatores, sugere que a satisfação está fortemente ligada a aspetos de autorrealização, um conceito que se alinha bem com os princípios da Teoria Y. Deci e Ryan (1985), desenvolvedores da Teoria da Autodeterminação, afirmam que as pessoas são mais motivadas quando têm autonomia e podem satisfazer as suas necessidades de competência e conexão, valores que se alinham à Teoria Y. Estudos mais recentes, como os de Choi et al. (2021), apontam que práticas baseadas na gestão com fundamento na Teoria Y fortalecem o compromisso organizacional, especialmente em equipas com elevada diversidade cultural, pois promovem a inclusão e o empoderamento.

Por outro lado, Blake e Mouton (1964) desenvolveram a Grade Gerencial, que sugere uma abordagem intermediária entre os estilos X e Y, promovendo uma gestão que equilibre a produtividade com a satisfação dos colaboradores. Segundo McGregor (2006), a abordagem da Teoria Y é mais aplicável a ambientes dinâmicos e voltados para a inovação, reforçando que a escolha do estilo de gestão depende do contexto organizacional e das características da equipa. Além disso, Baesu e Bejinaru (2023)

demonstram que líderes que adotam princípios da Teoria Y conseguem obter melhores resultados em organizações que implementam modelos ágeis de gestão, ao fomentar proatividade, colaboração e iniciativa entre os colaboradores. De forma semelhante, McGuire et al. (2020) argumentam que a liderança transformacional — que partilha princípios com a Teoria Y — está diretamente associada a níveis mais altos de inovação, envolvimento e bem-estar dos colaboradores em setores de alta tecnologia.

2.1.2.3 Modelo de Motivação de Porter e Lawler (1968)

A teoria de Porter e Lawler (1968) expande a teoria das expectativas ao integrar variáveis como o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação. Esse modelo propõe que a motivação é um processo dinâmico, no qual o esforço não leva automaticamente a um bom desempenho; o desempenho depende também das habilidades e da perceção das tarefas. Além disso, a recompensa precisa ser percebida como justa para resultar em satisfação, sendo que Luthans (2011) sugere que essa teoria ajuda a explicar por que colaboradores nem sempre ficam satisfeitos com recompensas materiais, pois a satisfação é influenciada pela perceção de justiça. Estudos recentes, como o de Colquitt et al. (2021), reforçam essa perspetiva ao indicar que a justiça percebida nas recompensas impacta significativamente a motivação e a intenção de permanência dos colaboradores nas organizações.

Steers e Porter (1991) destacam que a teoria de Porter e Lawler considera a complexidade do ambiente de trabalho, reconhecendo que o desempenho é influenciado por múltiplos fatores além do esforço. Essa abordagem, segundo Robbins e Judge (2013), oferece uma visão realista do comportamento humano, pois explica como os diferentes níveis de esforço, capacidades e expectativas contribuem para o desempenho e a motivação organizacional. Mais recentemente, Grant e Shin (2024) salientam que modelos de motivação como o de Porter e Lawler são particularmente relevantes em ambientes de trabalho híbridos, onde a autonomia e a clareza das tarefas influenciam fortemente os níveis de esforço e desempenho.

Porter e Lawler (1968) destacam, ainda, a importância das recompensas intrínsecas para a satisfação e, por sua vez, Locke e Latham (2004) confirmam que recompensas como reconhecimento e oportunidades de crescimento pessoal são fundamentais para uma motivação sustentável. Já Hackman e Oldham (1980) argumentam que o design das

tarefas e o enriquecimento do trabalho são elementos essenciais para garantir que os colaboradores encontrem significado nas suas atividades, o que aumenta a satisfação e a motivação. Bakker e van Wingerden (2021) corroboram essa ideia, demonstrando que o *job crafting* — a personalização do trabalho pelos próprios colaboradores — pode aumentar significativamente o impacto das recompensas intrínsecas sobre a motivação e o bem-estar. Além disso, o estudo de Kim et al. (2022) demonstra que a motivação sustentada requer uma congruência entre as recompensas percebidas, os valores pessoais e a clareza do papel, fatores centrais no modelo de Porter e Lawler.

2.1.2.4 Teoria da Equidade de Adams (1963)

A Teoria da Equidade de Adams (1963) propõe que a motivação no ambiente de trabalho é influenciada pela percepção de justiça que os colaboradores têm em relação ao tratamento e às recompensas que recebem. Segundo Adams (1963), os indivíduos tendem a comparar as suas contribuições (esforço, habilidades, tempo) e as recompensas (salário, benefícios, reconhecimento) com as de outras pessoas em situações similares. Quando os colaboradores percebem uma disparidade — ou seja, acreditam que estão a receber menos (ou mais) do que merecem em relação aos seus pares —, eles podem sentir-se desmotivados ou insatisfeitos, o que afeta diretamente o seu desempenho e satisfação. Recentemente, Molinaro et al. (2022) demonstraram que as percepções de equidade continuam a ser um preditor central do envolvimento organizacional, particularmente em ambientes híbridos e pós-pandémicos, onde as comparações entre colaboradores se intensificaram.

O estudo realizado por Greenberg (1990) demonstra que a percepção de justiça no ambiente de trabalho é fundamental para manter um clima organizacional saudável e motivador e, por isso, a percepção de uma recompensa justa promove um sentimento de pertencimento e reconhecimento, enquanto a percepção de injustiça pode gerar frustração e comportamentos de resistência. Cropanzano e Mitchell (2005) reforçam que o conceito de justiça organizacional contribui para a confiança e o compromisso dos colaboradores, sugerindo que as organizações que valorizam a transparência nas políticas de recompensas conseguem manter colaboradores mais engajados e produtivos. Em consonância, Colquitt et al. (2021) reforçam que os quatro pilares da justiça organizacional — distributiva, procedimental, interpessoal e informacional — devem ser considerados para garantir que a percepção de equidade seja sustentada ao longo do tempo.

Além disso, a Teoria da Equidade também explica por que os colaboradores que se sentem injustiçados frequentemente procuram formas de restaurar o equilíbrio percebido. De acordo com Folger e Konovsky (1989), quando os colaboradores percebem uma injustiça, eles podem reduzir o seu desempenho, alterar o seu nível de compromisso com a organização ou até procurar oportunidades noutros lugares. Esses comportamentos são formas de ajustar a percepção de equidade, diminuindo as próprias contribuições para que estejam em proporção ao retorno que percebem estar a receber. Outros autores, como Walster et al. (1973), expandiram a Teoria da Equidade, enfatizando que o senso de justiça afeta tanto as relações interpessoais quanto as organizacionais, tendo observado que a equidade é uma necessidade psicológica básica e que a percepção de injustiça pode afetar profundamente a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Em ambientes de trabalho onde as políticas de remuneração e promoção são justas e transparentes, os colaboradores tendem a demonstrar maior satisfação e disposição para investir nas suas tarefas.

Van Dierendonck et al. (2020) acrescentam que a liderança servidora pode ser um catalisador para restaurar a equidade percebida, especialmente ao dar voz ativa aos colaboradores e oferecer explicações claras para decisões organizacionais. Da mesma forma, Kim & Beehr (2023) observaram que as políticas de equidade percebida reduzem significativamente os níveis de *burnout*, reforçando a importância de um sistema de recompensas justo para a saúde mental no trabalho.

Por fim, Adams (1965) afirma que o princípio de equidade é particularmente relevante em contextos onde a comparação com os pares é fácil e frequente. Em organizações que promovem a colaboração e a transparência, os colaboradores sentem-se mais seguros em relação às suas contribuições e ao valor que a empresa lhes atribui. O entendimento da Teoria da Equidade permite que os gestores formulem políticas que visem equilibrar as recompensas e reconheçam os esforços de maneira justa, mantendo a motivação e o envolvimento dos colaboradores a longo prazo.

2.2 Motivação Intrínseca: Das palavras aos Atos

A metáfora "das palavras aos atos" ilustra a transição entre a intenção e a ação, um conceito essencial na compreensão da motivação intrínseca. De acordo com Deci e Ryan

(1985), a motivação intrínseca é desencadeada quando os indivíduos não apenas reconhecem o valor de uma atividade, mas também se sentem compelidos a agir com base nesse reconhecimento. Esse processo é fundamental para que as palavras se convertam em atos, pois a autonomia e a competência percebidas levam os indivíduos a envolverem-se em atividades que lhes proporcionam prazer e satisfação (Ryan & Deci, 2000). Assim, o simples reconhecimento da importância de uma tarefa não é suficiente; é a conexão emocional e a ação que realmente tornam a motivação intrínseca significativa.

A transição de palavras para ações também envolve o papel do ambiente e das interações sociais, que podem facilitar ou dificultar essa movimentação. Vallerand (1997) destaca que o suporte social é crucial para a internalização da motivação, permitindo que as palavras de encorajamento e a retroalimentação positiva se transformem em ações concretas. Além disso, Hidi e Renninger (2006) discutem como o interesse intrínseco se desenvolve ao longo do tempo, destacando que a motivação verbal, quando acompanhada de um ambiente propício, pode impulsionar a ação e a persistência em atividades desafiantes. Portanto, para que as palavras se tornem atos é necessário um contexto que valorize e incentive a ação.

Outro aspeto importante é a relação entre a motivação intrínseca e a autoeficácia. Schunk (1991) argumenta que a crença nas próprias capacidades influencia a capacidade de transformar intenções em ações; ora, quando os indivíduos se sentem confiantes em executar uma tarefa, as palavras de motivação podem traduzir-se em atos de realização. Pintrich (2000) complementa essa visão ao afirmar que a motivação intrínseca é um preditor chave da autorregulação, um processo que permite que os indivíduos definam metas e ajam de acordo com elas. Assim, a eficácia pessoal é um elemento crucial para a transição de palavras para ações na motivação intrínseca.

Além disso, a formação de metas e a autoavaliação desempenham um papel significativo na motivação intrínseca. Ryan e Deci (2017) sugerem que a definição de metas significativas ajuda os indivíduos a manter o foco nas suas intenções, facilitando a transformação dessas intenções em ações. Lepper e Greene (1975) enfatizam que, quando os indivíduos estão envolvidos em atividades que consideram valiosas, a motivação verbal pode-se converter em comportamento ativo. Portanto, a clareza nas metas e a

autoavaliação contínua são fundamentais para que as palavras, que representam a intenção, se transformem em atos concretos.

Por fim, o papel do *feedback* na transição de palavras para atos não pode ser subestimado. Segundo Hulleman et al. (2010), o *feedback* eficaz pode reforçar a motivação intrínseca, transformando o reconhecimento verbal do esforço e do progresso em ações tangíveis. Quando os indivíduos recebem retorno positivo sobre as suas tentativas, isso fortalece a crença de que as suas ações têm valor e significado. Portanto, a interação entre palavras de encorajamento e o *feedback* recebido é um elemento essencial para facilitar a transformação da motivação intrínseca em ações concretas.

2.2.1 Enquadramento Teórico-Conceptual

A motivação intrínseca é um conceito central na psicologia e na educação, referindo-se à força interna que impulsiona os indivíduos a realizar atividades por conta do prazer e da satisfação que essas atividades proporcionam. Refere-se ao impulso interno que leva os indivíduos a envolverem-se em atividades por conta do prazer e da satisfação que essas atividades proporcionam e, diferente da motivação extrínseca, que é impulsionada por fatores externos, como recompensas financeiras ou reconhecimento, a motivação intrínseca está ligada ao interesse genuíno e ao envolvimento emocional com a tarefa em si. Este tipo de motivação é frequentemente associado a experiências de aprendizagem profundas, onde o indivíduo não apenas participa da atividade, mas sente-se satisfeito e realizado por fazê-lo. Estudos indicam que a motivação intrínseca está relacionada com um melhor desempenho, maior persistência e uma experiência de aprendizagem mais gratificante, o que sugere a sua importância em contextos educacionais e profissionais.

A motivação divide-se em duas dimensões: sistemas de trabalho e sistemas de recompensas, o que, por sua vez, se alinha com a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca. Por um lado, a motivação intrínseca está relacionada com os comportamentos no trabalho que são impulsionados pelo próprio entusiasmo e interesse que a atividade em si desperta na pessoa que a realiza. Ou seja, as pessoas sentem-se naturalmente motivadas a realizar certas tarefas devido ao prazer e satisfação que experimentam ao fazê-las. Por outro lado, a motivação extrínseca envolve comportamentos que são motivados por recompensas externas, sejam elas materiais ou sociais, ou mesmo pela necessidade de evitar punições. Nesse caso, as pessoas realizam as tarefas com o objetivo

de alcançar algum tipo de benefício externo ou evitar consequências negativas (Martins et al., 2019). Segundo Gagné et al. (2022), essa distinção continua a ser central para entender o comportamento no local de trabalho, onde as intervenções eficazes dependem de estratégias que cultivem tanto recompensas internas quanto reconhecimento contextual.

Particularmente na motivação intrínseca, existem cinco elementos-chave que influenciam positivamente o desempenho no local de trabalho, nomeadamente: a variedade de competências, a identidade de tarefas, a significância de tarefas, a autonomia e o *feedback*. Isto é, a variedade de competências requerida para realizar as tarefas promove um ambiente dinâmico e desafiante, enquanto a identidade das tarefas, ou seja, a capacidade de executar uma tarefa completa com um início, meio e fim claros, proporciona aos colaboradores uma compreensão definida do processo, aumentando a sua motivação e sensação de realização. Além disso, o reconhecimento da significância das tarefas, tanto dentro quanto fora da organização, fortalece a conexão dos colaboradores com o propósito do seu trabalho, impulsionando a sua motivação. A autonomia, ou liberdade para tomar decisões sobre como realizar as tarefas, aumenta a responsabilidade e o compromisso dos colaboradores, permitindo-lhes contribuir de forma mais eficaz para os objetivos organizacionais. Por fim, o *feedback* regular e construtivo proporciona aos colaboradores informações valiosas sobre o seu desempenho, ajudando-os a identificar áreas de melhoria e a acompanhar o seu progresso (Nunes, 2021). Em suporte a isso, Van den Broeck et al. (2021) confirmam que os ambientes de trabalho que fornecem autonomia e *feedback* significativo promovem maiores níveis de motivação intrínseca, o que se traduz num maior bem-estar e desempenho.

Deci e Ryan (1985) exploraram profundamente este conceito na Teoria da Autodeterminação, destacando que a motivação intrínseca é promovida quando os indivíduos se sentem competentes e autónomos nas suas ações. Além disso, Ryan e Deci (2000) sugerem que a motivação intrínseca é essencial para a aprendizagem e a criatividade, pois os indivíduos que são intrinsecamente motivados tendem a persistir em tarefas desafiantes e a encontrar maior prazer na atividade em si.

Esta teoria propõe que a motivação é baseada na satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Quando essas

necessidades são atendidas, a motivação intrínseca é promovida, levando a um maior envolvimento e satisfação nas atividades (Ryan & Deci, 2000). A autonomia refere-se ao desejo de estar no controlo das próprias ações e decisões e, por isso, quando os indivíduos sentem que têm liberdade para escolher as suas atividades, a sua motivação intrínseca aumenta. Em ambientes educacionais, por exemplo, dar aos alunos a oportunidade de escolher como abordar um projeto pode estimular a sua vontade de aprender e de se envolver mais profundamente na tarefa (Niemann et al., 2020). A competência diz respeito à perceção de eficácia em realizar tarefas e pessoas que se sentem competentes são mais propensas a envolverem-se em atividades de forma intrínseca. O *feedback* positivo e o reconhecimento das capacidades podem fortalecer essa perceção de competência, incentivando a continuidade do envolvimento em tarefas desafiantes (Schunk, 1991). A terceiro componente, o relacionamento, destaca a importância das conexões sociais, dado que sentir-se conectado e apoiado por outros pode aumentar a motivação intrínseca. Ambientes que promovem um forte senso de comunidade e interação social tendem a estimular a motivação interna dos indivíduos, facilitando uma aprendizagem com mais significado (Ryan & Deci, 2000). Conforme mostraram Slemph et al. (2023), líderes que desenvolvem relações empáticas e fornecem *feedback* personalizado contribuem significativamente para a motivação intrínseca das suas equipas, principalmente em cenários de elevada pressão.

Outro aspeto importante da motivação intrínseca é a sua relação com o ambiente e as interações sociais, sendo que o trabalho de Vallerand (1997) enfatiza que fatores sociais e contextuais, como o apoio social e a retroalimentação, podem influenciar significativamente a motivação intrínseca. A motivação intrínseca também desempenha um papel crucial no desempenho e na realização de objetivos e, neste caso, Schunk (1991) argumenta que os indivíduos que experimentam motivação intrínseca tendem a envolver-se mais ativamente nas suas tarefas, resultando num desempenho superior. Além disso, Pintrich (2000) destaca que a motivação intrínseca está relacionada com estratégias de aprendizagem mais eficazes, como a autorregulação e a metacognição, que são fundamentais para o sucesso. Os estudos de Eccles e Wigfield (2002) também sugerem que a motivação intrínseca pode afetar a persistência em tarefas desafiantes, impactando a conclusão e a qualidade do trabalho realizado e, de acordo com Cerasoli et al. (2020), a motivação intrínseca é consistentemente associada à adoção de comportamentos

autodirigidos e inovadores em ambientes corporativos, sendo um forte indicador de crescimento a longo prazo.

O *feedback* é outro fator importante que afeta a motivação intrínseca, uma vez que o retorno positivo e construtivo pode reforçar a perceção de competência, incentivando os indivíduos a persistir nas atividades. Quando as pessoas recebem diretrizes sobre o seu progresso e esforço, elas sentem-se mais motivadas a continuar, pois percebem que as suas ações têm impacto e significado (Hulleman et al., 2010). A conexão emocional com a atividade também é fundamental para a motivação intrínseca, dado que quando os indivíduos veem relevância nas atividades que realizam e conseguem se conectar emocionalmente a elas, a sua motivação interna aumenta. Esse envolvimento emocional pode ser um motivador poderoso para a ação e a persistência em tarefas desafiantes (Hidi & Renninger, 2006) e, segundo Reeve & Lee (2022), promover experiências emocionalmente envolventes pode fortalecer significativamente a motivação intrínseca, especialmente em contextos educacionais mediados por tecnologia. Porém, as implicações da motivação intrínseca estendem-se ao desempenho e ao bem-estar dos indivíduos, sendo que alguns estudos mostram que aqueles que são intrinsecamente motivados tendem a demonstrar maior persistência em tarefas, resultando num desempenho superior (Schunk, 1991; Pintrich, 2000), o que sugere que cultivar a motivação intrínseca é essencial para o sucesso em diversas áreas da vida.

Na prática, a promoção da motivação intrínseca tem implicações significativas para os gestores. De acordo com Ryan e Deci (2017), criar um ambiente que suporte a autonomia e a competência é essencial para estimular a motivação intrínseca, recomendando estratégias como oferecer escolhas nas atividades e fornecer *feedback* construtivo, que podem ajudar a aumentar o envolvimento de todos. No mesmo seguimento, a pesquisa de Lepper e Greene (1975) indica que recompensas externas podem, em alguns casos, minar a motivação intrínseca, sugerindo que é crucial encontrar um equilíbrio entre motivação interna e externa e, atualmente, Bidee et al. (2020) sugerem que programas de liderança baseados na motivação autodeterminada são eficazes na promoção de um envolvimento sustentável entre equipas.

Por fim, a motivação intrínseca não é apenas uma característica individual, mas um fenómeno que pode ser cultivado através de práticas educacionais e organizacionais.

Vários estudos indicam que programas que incentivam a autoeficácia e a autoavaliação podem aumentar a motivação intrínseca dos participantes (Zimmerman, 2002). Portanto, a motivação intrínseca é essencial para o desenvolvimento individual e coesão social, representando a capacidade humana de aprender e assimilar conhecimento. Este tipo de motivação surge quando as pessoas se envolvem em atividades pela satisfação intrínseca que proporcionam, em vez de serem motivadas por recompensas externas. Para manter a motivação intrínseca são necessárias condições favoráveis, pois ela pode ser interrompida por falta de reconhecimento ou apoio. Reconhecimento do trabalho realizado e oportunidades de autodireção podem aumentar essa motivação, fornecendo um sentimento de autonomia (Mesquita, 2021). Broeck et al. (2021) acrescentam, com base na sua investigação, que a motivação intrínseca está fortemente correlacionada com níveis mais altos de satisfação no trabalho, maior envolvimento e melhor desempenho. Além disso, a motivação intrínseca foi associada a menor rotatividade e maior bem-estar psicológico, sugerindo que a promoção de fatores motivacionais intrínsecos pode melhorar significativamente a qualidade dos serviços prestados (Broeck et al., 2021).

Portanto, a motivação intrínseca é um dos principais determinantes do bem-estar organizacional, sendo essencial para reduzir a rotatividade e fortalecer o compromisso a longo prazo (Bailey et al., 2023), sendo que a mesma está correlacionada com maior envolvimento, melhor desempenho e menor rotatividade, destacando a sua relevância estratégica nas organizações (Broeck et al., 2021).

2.2.1.1 Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca: Tanto mais é o que nos une do que o que nos separa

A motivação intrínseca e a motivação extrínseca são conceitos centrais na psicologia e na teoria da motivação, frequentemente discutidos em pesquisas sobre comportamento humano, educação e gestão. A motivação intrínseca é caracterizada pelo desejo de realizar uma atividade por conta do prazer e do interesse que ela proporciona. De acordo com Deci e Ryan (1985), a motivação intrínseca é essencial para o aprendizado profundo e o envolvimento sustentável, sendo impulsionada por fatores internos, como curiosidade e satisfação pessoal. Já a motivação extrínseca refere-se a comportamentos que são impulsionados por recompensas externas, como dinheiro, prémios ou reconhecimento social, sendo frequentemente utilizada em contextos educacionais e organizacionais para incentivar a participação e o desempenho (Ryan & Deci, 2000).

A interação entre motivação intrínseca e extrínseca tem sido objeto de estudo na Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory* - SDT), que sugere que a motivação intrínseca é mais forte quando as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento são atendidas, enquanto a motivação extrínseca também pode ser benéfica quando utilizada de forma adequada (Ryan & Deci, 2000). Por exemplo, recompensas externas podem inicialmente incentivar o envolvimento numa atividade, mas é essencial que essas recompensas não sejam percebidas como controladoras, pois isso pode influenciar negativamente a motivação intrínseca (Deci et al., 1999). Assim, a relação entre as duas formas de motivação é complexa e interdependente, com implicações significativas para as práticas de gestão.

O estudo realizado por Hulleman et al. (2010) destaca a importância do valor percebido nas atividades como um fator que pode unir as duas formas de motivação. Quando os indivíduos veem relevância numa tarefa, a sua motivação intrínseca tende a aumentar, mesmo que recompensas extrínsecas estejam presentes, o que sugere que a motivação extrínseca pode ser utilizada estrategicamente para promover a motivação intrínseca, especialmente em contextos onde o envolvimento é essencial. Portanto, tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca podem ser vistas como complementares, e não opostas, contribuindo para o desenvolvimento e o bem-estar dos indivíduos. Concretamente, em ambientes organizacionais, a compreensão da inter-relação entre motivação intrínseca e extrínseca é fundamental para maximizar o desempenho e a satisfação dos colaboradores. O estudo de Gagné e Deci (2005) concluiu que a motivação intrínseca dos funcionários está associada a uma maior criatividade e inovação, enquanto a motivação extrínseca pode ser eficaz na promoção de comportamentos de curto prazo, como produtividade e cumprimento de prazos. Porém, é crucial que as organizações criem um ambiente que não apenas ofereça recompensas, mas também atenda às necessidades psicológicas dos colaboradores, promovendo um senso de autonomia e competência, o que resulta numa força de trabalho mais envolvida e satisfeita.

A combinação eficaz de motivação intrínseca e extrínseca é, portanto, um objetivo desejável em diversos contextos, sendo que a pesquisa sugere que, ao cultivar um equilíbrio entre essas duas formas de motivação, indivíduos e organizações podem alcançar melhores resultados. Ryan e Deci (2017) enfatizam que o entendimento dessas interações pode ser crucial para o desenvolvimento de estratégias que promovam a

satisfação numa variedade de contextos e, assim, ao invés de se verem como opostas, as motivações intrínsecas e extrínsecas podem ser consideradas aliadas na procura por um comportamento motivado e eficaz.

2.2.1.2 Fatores que Influenciam a Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca é um fenómeno complexo que pode ser influenciado por uma variedade de fatores, que se inter-relacionam e contribuem para o envolvimento e a satisfação nas atividades. Os principais fatores que influenciam a motivação intrínseca incluem: autonomia, competência, relacionamento e conexões sociais, desafios e novidade, relevância e significado, autoconhecimento e metas pessoais, ambiente de aprendizagem, experiências anteriores, *feedback* e reconhecimento, e cultura e normas sociais.

A autonomia é um fator crucial que influencia a motivação intrínseca. Quando os indivíduos sentem que têm controlo sobre as suas ações e decisões, a sua disposição para se envolverem em atividades aumenta significativamente. Segundo Ryan e Deci (2000), a sensação de autonomia está ligada à satisfação das necessidades psicológicas básicas, o que leva a um maior envolvimento e motivação nas tarefas. Estudos demonstram que ambientes que promovem a autonomia não apenas aumentam a motivação intrínseca, mas também melhoram o desempenho geral dos indivíduos, sendo que Patall et al. (2008) encontraram evidências de que o suporte à autonomia resulta num maior envolvimento e em melhores resultados.

A perceção de competência é fundamental para a motivação intrínseca, sendo que quando os indivíduos se sentem habilitados e eficazes em realizar uma tarefa, a motivação para continuar essa atividade aumenta. Segundo Schunk (1991), experiências de sucesso e *feedback* positivo são essenciais para desenvolver a perceção de competência, levando a um ciclo positivo de envolvimento. Ademais, a teoria da autodeterminação sugere que a competência está diretamente ligada à motivação intrínseca, e Deci e Ryan (2000) afirmam que o fortalecimento da perceção de competência não apenas aumenta o envolvimento nas atividades, mas também promove uma abordagem de aprendizagem mais profunda e significativa. Ambientes que oferecem desafios adequados, juntamente com suporte e *feedback*, ajudam os indivíduos a desenvolverem as suas capacidades, resultando numa maior motivação interna para aprender e se aprimorar.

As interações sociais e o suporte social desempenham um papel significativo na motivação intrínseca, uma vez que a necessidade de se sentir conectado a outras pessoas, segundo a Teoria da Autodeterminação, é um dos pilares para o bem-estar e a motivação. Ryan e Deci (2000) destacam que quando os indivíduos experimentam relacionamentos positivos e de apoio, eles sentem-se mais motivados para se envolverem em atividades, uma vez que essas conexões sociais fortalecem o seu sentimento de pertença e aceitação. Além disso, o suporte social pode atuar como um fator motivacional em ambientes de trabalho. Hakanen et al. (2006) conduziram uma pesquisa que revelou que os colaboradores que experimentam apoio social de colegas e supervisores apresentam níveis mais altos de motivação intrínseca e satisfação no trabalho. Quer isto dizer que, quando as pessoas sentem que têm alguém para as apoiar e incentivar nas suas atividades, isso não apenas aumenta a sua motivação, como também contribui para um ambiente mais colaborativo e produtivo.

A presença de desafios adequados e a novidade nas atividades influenciam a motivação intrínseca, pois quando os indivíduos se deparam com tarefas que são desafiantes, mas não excessivamente difíceis, eles tendem a sentir-se mais envolvidos. Csikszentmihalyi (1990) introduziu o conceito de "fluxo", que descreve uma experiência de imersão total numa atividade quando as capacidades do indivíduo estão alinhadas com o desafio apresentado, onde essa sensação de fluxo é frequentemente associada a altos níveis de motivação intrínseca. A novidade também desempenha um papel crucial na estimulação da motivação intrínseca. Hidi e Renninger (2006) argumentam que atividades novas e interessantes podem despertar a curiosidade e aumentar a motivação, pois quando as pessoas se deparam com algo novo, tendem a sentir-se mais motivadas para explorar e aprender. Portanto, a introdução de novos elementos e desafios em atividades pode ser uma estratégia eficaz para manter a motivação intrínseca elevada.

A perceção de relevância e significado das atividades é um fator essencial para a motivação intrínseca, pois quando a importância de uma tarefa é reconhecida, a motivação aumenta. Eccles e Wigfield (2002) sugerem que a motivação é alimentada pela compreensão de como o que se está a fazer ou a aprender se relaciona com os seus objetivos pessoais ou profissionais. Assim, a conexão entre as atividades e as aspirações dos indivíduos desempenha um papel significativo na sua disposição para se envolverem. Além disso, atividades que são percebidas como significativas tendem a gerar um maior

compromisso e envolvimento e, neste contexto, Pintrich (2003) ressalta que a motivação intrínseca pode ser maximizada quando as tarefas são apresentadas de forma a destacar a sua relevância e aplicabilidade no mundo real. Portanto, os gestores que ajudam os indivíduos a ver o valor nas suas atividades não apenas promovem a motivação intrínseca, mas também criam um ambiente de aprendizagem mais significativo e eficaz.

Já o autoconhecimento e a definição de metas pessoais influenciam significativamente a motivação intrínseca, pois quando há clareza sobre os interesses, paixões e objetivos, os trabalhadores são mais propensos a envolverem-se em atividades que ressoam com as suas aspirações pessoais. Zimmerman (2008) destaca que a autorregulação e a definição de metas são essenciais para manter a motivação intrínseca, pois permitem que os indivíduos estabeleçam objetivos desafiantes e procurem alcançá-los com maior entusiasmo. No mesmo contexto, a definição de metas pessoais pode criar um sentido de propósito que impulsiona a motivação e, aqui, Locke e Latham (2002) afirmam que metas específicas e desafiantes podem aumentar o desempenho e a motivação, especialmente quando os indivíduos se sentem comprometidos com elas. Assim, incentivar o autoconhecimento e ajudar os indivíduos a estabelecer metas significativas pode ser uma estratégia eficaz para cultivar a motivação intrínseca.

O ambiente de aprendizagem em que uma atividade ocorre pode impactar a motivação intrínseca de maneira significativa, sendo que ambientes que promovem a exploração, a interação e o suporte à aprendizagem e ao conhecimento tendem a estimular a motivação interna dos indivíduos. Niemann et al. (2020) defendem que ambientes de aprendizagem que priorizam a autonomia e a interação social resultam numa maior motivação intrínseca.

Por sua vez, as experiências anteriores de sucesso ou fracasso em atividades podem moldar a motivação intrínseca de um indivíduo, uma vez que quando as pessoas têm experiências positivas numa tarefa, elas tendem a sentir-se mais motivadas a se engajar novamente e, por isso, Bandura (1997) enfatiza a importância da autoeficácia, que se refere à crença nas próprias capacidades. Por outras palavras, as experiências de sucesso aumentam a autoeficácia, levando a um maior envolvimento em tarefas futuras. Por outro lado, experiências negativas podem diminuir a confiança e a motivação, pois a forma como as pessoas interpretam as suas experiências de fracasso influencia a sua motivação futura. Weiner (1992) sustenta que, se um indivíduo atribui o seu fracasso a fatores

controláveis, como a falta de esforço, ele pode estar mais motivado para tentar novamente. Portanto, a construção de um histórico positivo e a aprendizagem com as experiências anteriores são cruciais para fomentar a motivação intrínseca.

O *feedback* e o reconhecimento desempenham um papel importante na motivação intrínseca, visto que podem ajudar a aumentar a perceção de competência e, consequentemente, a motivação para continuar a atividade. Hattie e Timperley (2007) afirmam que o *feedback* eficaz é essencial neste contexto, pois fornece informações sobre o desempenho e orientações para melhorias, incentivando os indivíduos a dedicarem-se mais às suas atividades. Além disso, o reconhecimento social, como elogios, pode ter um impacto significativo na motivação intrínseca. Ryan e Deci (2000) ressaltam que o apoio social e o reconhecimento positivo podem reforçar o aliciamento dos indivíduos e, assim, quando estes se sentem valorizados e reconhecidos, a sua motivação interna tende a aumentar, resultando num maior compromisso com as atividades.

Por fim, a cultura e as normas sociais em que um indivíduo está inserido podem afetar a motivação intrínseca, pois culturas que valorizam a autonomia e a criatividade tendem a promover um ambiente mais favorável à motivação intrínseca. Gagné e Deci (2005) afirmam que a promoção de uma cultura que prioriza a aprendizagem interna e a autonomia dos indivíduos contribui para um maior envolvimento e satisfação nas atividades. Por outro lado, ambientes que enfatizam recompensas externas, como notas ou prémios, podem inibir a motivação intrínseca. Lepper et al. (2005) mostraram que a ênfase em recompensas externas pode levar à diminuição do interesse em atividades que antes eram intrinsecamente motivadoras. Portanto, a promoção de uma cultura que valoriza a motivação interna pode resultar numa maior satisfação ao longo do tempo.

A seguir apresenta-se uma tabela síntese (Tabela 2) que resume os fatores que influenciam a motivação intrínseca, com breves descrições e autores relevantes.

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

Tabela 2 - Fatores que influenciam a motivação intrínseca

Fator	Descrição	Autores
Autonomia	A sensação de controlo sobre as decisões aumenta o envolvimento e a motivação.	Ryan & Deci (2000); Patall et al. (2008)
Competência	A perceção de habilidade em realizar uma tarefa aumenta a motivação; <i>feedback</i> positivo é essencial.	Schunk (1991); Deci & Ryan (2000)
Relacionamento e Conexões	O apoio social e as interações positivas contribuem para um maior senso de pertença e motivação.	Ryan & Deci (2000); Hakanen et al. (2006)
Desafios e Novidade	Tarefas desafiantes e experiências novas estimulam a curiosidade e o envolvimento.	Csikszentmihalyi (1990); Hidi & Renninger (2006)
Relevância e Significado	Atividades que são percebidas como relevantes para os objetivos pessoais aumentam a motivação para o envolvimento.	Eccles & Wigfield (2002); Pintrich (2003)

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

Autoconhecimento e Metas	O entendimento dos próprios interesses e a definição de metas pessoais promovem o envolvimento nas atividades.	Locke & Latham (2002); Zimmerman (2008)
Ambiente de Aprendizagem	Ambientes que incentivam a exploração e a interação social promovem a motivação intrínseca.	Fraser (1998); Niemann et al. (2020)
Experiências Anteriores	O histórico de sucesso ou fracasso em atividades molda a motivação; experiências positivas aumentam a autoeficácia.	Weiner (1992); Bandura (1997)
<i>Feedback</i> e Reconhecimento	O <i>feedback</i> construtivo e o reconhecimento social aumentam a perceção de competência e motivação.	Ryan & Deci (2000); Hattie & Timperley (2007)
Cultura e Normas Sociais	Culturas que valorizam a autonomia e a aprendizagem interna promovem maior motivação; ambientes que enfatizam recompensas externas podem inibi-la.	Gagné & Deci (2005); Lepper et al. (2005)

Fonte: Elaboração própria.

2.3 Gestão de Equipas no Setor Social: *os meios que justificam os fins*

O setor social em Portugal, frequentemente denominado por economia social, desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar e da coesão social. Este setor engloba uma variedade de entidades, incluindo cooperativas, associações, fundações, misericórdias e outras organizações sem fins lucrativos, que operam em áreas como saúde, educação, assistência social, cultura e desenvolvimento comunitário. Nos últimos anos, o setor social português tem enfrentado desafios significativos, especialmente devido à pandemia de COVID-19, onde estudos indicam que a pandemia exacerbou as desigualdades sociais existentes, afetando desproporcionalmente os grupos mais vulneráveis da sociedade portuguesa (Tavares, 2023). Além disso, a crise sanitária evidenciou a importância das organizações da economia social na prestação de serviços essenciais e no apoio às comunidades durante períodos de crise.

O setor social é caracterizado pela sua orientação voltada para o bem-estar coletivo, priorizando impactos sociais sobre resultados financeiros e, conhecido como o terceiro setor, este inclui organizações não governamentais, associações sem fins lucrativos e cooperativas que procuram atender necessidades que o setor público e o privado não conseguem suprir adequadamente (Salamon & Anheier, 1997). Estas são entidades reconhecidas pela sua aposta na promoção da justiça social, inclusão e desenvolvimento humano, oferecendo serviços essenciais como saúde, educação e apoio social. Além disso, este setor é, também, descrito como dependente da mobilização de recursos humanos e financeiros provenientes de diversas fontes, como doações, voluntariado e parcerias com governos ou empresas privadas. Defourny e Nyssens (2010) introduzem o conceito de empreendedorismo social, que combina práticas empresariais com finalidades sociais, oferecendo um modelo de atuação que procura maior sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos, com potencial para renovar as práticas tradicionais do setor social, tornando-o mais ágil e inovador.

A dignidade no trabalho dentro do setor social também tem sido objeto de análise, sendo que algumas pesquisas sugerem que, embora a economia social se defina como centrada nas pessoas e não no capital, há desafios na estruturação das relações laborais que garantam condições de trabalho dignas e justas para todos os envolvidos (Hespanha, 2024), sendo que esse aspeto é crucial, dado que a promoção de práticas laborais justas

reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos trabalhadores do setor.

Outro aspeto relevante é a relação do setor social com as políticas públicas. Segundo Hall e Banting (2000), a colaboração entre as organizações sociais e o Estado é essencial para o aumento de serviços e a consolidação de políticas inclusivas, embora essa relação também apresente desafios, como o risco de dependência financeira e o alinhamento de objetivos. A capacidade das organizações do setor social em manter a sua autonomia e identidade, enquanto colaboram com entes públicos, é apontada como uma das chaves para o sucesso dessa interação. Por fim, o setor social enfrenta desafios únicos relacionados com a GRH, pois a motivação intrínseca dos colaboradores, o uso de voluntários e a procura por envolvimento contínuo são temas centrais, sendo que, muitas vezes, o trabalho não remunerado, em função da importância do reconhecimento e da valorização dos esforços, é a forma de manter altos níveis de produtividade e bem-estar, sendo que a qualidade das relações interpessoais dentro das organizações é um fator determinante para o sucesso do setor (Borzaga & Tortia, 2006).

Em termos de políticas públicas, a "Estratégia Portugal 2030" destaca a natureza estruturante do modelo social português, ancorado em mecanismos de cooperação entre o Estado e o setor social e solidário. Esta estratégia enfatiza a necessidade de reforçar a capacidade de resposta do setor social, promovendo soluções inovadoras e de proximidade que atendam às necessidades das populações em diferentes fases da vida (República Portuguesa, 2020).

Concretamente, no que diz respeito à gestão de equipas, atualmente as equipas estão a tornar-se cada vez mais centrais para a realização do trabalho no ambiente empresarial contemporâneo, sendo que para se manterem competitivas num mundo em constante mudança, as organizações estão a apostar cada vez mais no fortalecimento das suas equipas (Robbins & Judge, 2013). Muitas organizações estão a adotar as estratégias de gestão que valorizam equipas como meio de alcançar vantagens como o aumento de produtividade e a redução de custos. Além disso, reconhecem que equipas diversificadas oferecem uma aprendizagem mais enriquecida por meio da troca de experiências e possibilitam a criação de soluções mais criativas e abordagens inovadoras.

A gestão de equipas é, portanto, definida como o conjunto de atividades administrativas destinadas à supervisão e direção de um grupo ou organização (Bârgão, 2015, citado por Rei, 2020). As responsabilidades de gestão estão voltadas para a realização de tarefas específicas e incluem o desenvolvimento dos colaboradores, orientação de indivíduos com alto potencial e resolução de conflitos, mantendo sempre padrões éticos e disciplina (Algahtani, 2014). A gestão pode ser entendida como a função administrativa que direciona e supervisiona operações diárias, enquanto a liderança se refere à capacidade de inspirar e influenciar outras pessoas em direção a objetivos comuns (Rei, 2020). De acordo com Bârgão (2015, citado por Rei, 2020), os gestores são indivíduos aos quais é confiada a responsabilidade de conduzir e alcançar os objetivos estabelecidos através das principais funções de planeamento e alocação de recursos, organização e coordenação de pessoal, resolução de problemas e controlo.

Veríssimo (2021) acrescenta que a gestão está centrada na estabilidade operacional, utilizando planos detalhados e programas para alcançar resultados específicos, otimizando o uso dos recursos disponíveis. Em termos mais claros, a gestão procura alinhar os objetivos operacionais com a realidade da empresa, ajustando os planos de ação através de uma calendarização de tarefas e uma maximização eficiente dos recursos disponíveis. Organiza-se com base numa equipa técnica, delega tarefas, supervisiona os resultados e resolve problemas operacionais, sendo que os gestores tendem a focar em metas de curto prazo.

A gestão de equipas é, portanto, um campo essencial para o sucesso organizacional, englobando a liderança e a coordenação de grupos de indivíduos para alcançar objetivos comuns. Nos últimos cinco anos, diversas investigações têm aprofundado a compreensão desta prática, destacando fatores cruciais que influenciam a eficácia das equipas. A título de exemplo, Garro-Abarca et al. (2021) destacam a importância da confiança, liderança, comunicação e coesão no desempenho e na gestão de equipas, enquanto Veríssimo (2021), ao relacionar conceitos de liderança e gestão, concluiu que é essencial que as empresas tenham gestores capazes de conduzir e manter a motivação dos colaboradores, dado que a motivação é um fator crucial na obtenção do sucesso das organizações.

Aqui, surgem três conceitos interessantes a serem clarificados: gestão e eficácia, gestão e eficiência e gestão e motivação intrínseca dado que, nos últimos anos, diversos estudos

têm explorado como a eficácia e a eficiência na gestão podem impactar a motivação intrínseca das equipas, influenciando o seu desempenho e satisfação no trabalho. De acordo com Pinto e Coronel (2020), a eficácia e a eficiência são dois pilares fundamentais da administração, sendo que a eficiência está relacionada com o uso otimizado dos recursos disponíveis, garantindo que as operações sejam realizadas com o menor desperdício possível e a eficácia refere-se à capacidade da gestão em alcançar os objetivos estabelecidos. No contexto da gestão de equipas, isso significa que um líder eficiente deve garantir a melhor utilização dos talentos e competências dos membros da equipa, enquanto um líder eficaz deve assegurar que os objetivos estratégicos sejam cumpridos, sendo a combinação de ambos o fator que permite uma gestão equilibrada e produtiva.

No que se refere à motivação intrínseca, Oliveira (2025) destaca que os modelos tradicionais de avaliação de desempenho nem sempre levam em consideração fatores subjetivos que impulsionam os trabalhadores, sendo que o autor argumenta que, quando a gestão valoriza os colaboradores e lhes proporciona um ambiente de trabalho estimulante, há um aumento significativo na sua motivação intrínseca. Esse fator é especialmente importante na gestão de equipas, uma vez que funcionários motivados tendem a ser mais engajados, criativos e produtivos. Além disso, Muntz e Dormann (2020) analisam a relação entre valorização do colaborador e motivação intrínseca, sugerindo que a perceção de reconhecimento é um dos principais fatores que estimulam o compromisso e o desempenho dentro das equipas sendo que, na sua pesquisa, demonstram que equipas que se sentem valorizadas não apenas desempenham melhor as suas funções, mas também demonstram maior colaboração e proatividade. Dessa forma, observa-se que a gestão eficaz de equipas não se restringe apenas ao cumprimento de metas organizacionais, mas também à criação de um ambiente propício para a motivação intrínseca dos colaboradores. Ao adotar práticas que equilibram eficiência, eficácia e valorização, os gestores podem potencializar o desempenho das suas equipas, promovendo não apenas melhores resultados, mas também maior satisfação e bem-estar no trabalho.

Além disso, a liderança exerce uma influência significativa no desempenho das equipas e na motivação, dado que estilos de liderança eficazes podem motivar os membros da equipa, promover um ambiente de trabalho positivo e aumentar a produtividade. Por exemplo, Coelho e Sousa (2021) destacam que líderes que adotam práticas inclusivas e

participativas tendem a construir equipas de alta performance, facilitando a aprendizagem e fortalecendo as relações interpessoais. Além disso, Nascimento et al. (2021) enfatizam que líderes preparados e capazes de motivar as suas equipas são essenciais para a realização eficaz das atividades propostas, especialmente em contextos pós-pandemia. A comunicação clara e eficaz é também fundamental na gestão de equipas, dado que assegura que todos os membros estejam alinhados aos objetivos e processos, minimizando mal-entendidos e conflitos. Coelho e Sousa (2021) ressaltam que líderes que promovem uma comunicação aberta e transparente conseguem facilitar a aprendizagem e aumentar a produtividade da equipa. Além disso, a capacidade de gerir conflitos de maneira construtiva é crucial para manter a coesão e a eficiência da equipa.

Porém, no contexto atual, a pandemia de COVID-19 acelerou a adoção do trabalho remoto, apresentando novos desafios para a gestão de equipas. Dias (2022) observa que as equipas virtuais exigem abordagens específicas de gestão, incluindo o uso eficaz de tecnologias de comunicação e a implementação de práticas que promovam a coesão e o envolvimento dos membros, mesmo à distância. A adaptação a estas novas formas de trabalho requer flexibilidade e inovação por parte dos líderes e das equipas. Assim, percebe-se que a gestão eficaz de recursos humanos é vital para o sucesso de projetos, onde a liderança e a gestão de equipas de projeto desempenham um papel crucial na motivação dos membros e na consecução dos objetivos estabelecidos, sendo que estudos indicam que uma liderança adequada pode influenciar positivamente o desempenho da equipa, promovendo um ambiente colaborativo e produtivo (Nascimento et al., 2021).

Concretamente, no setor social a gestão de equipas exige uma abordagem singular devido ao propósito central dessas organizações: gerar impacto social. Diferentemente de contextos corporativos puramente lucrativos, as equipas no setor social trabalham impulsionadas por valores éticos e objetivos de transformação social e, por isso, como destaca Northouse (2018), a liderança em organizações sociais deve ser orientada por uma visão partilhada que inspire compromisso e envolvimento emocional dos colaboradores. Para tal, os gestores devem adotar práticas que alinhem as ações das equipas aos valores organizacionais, sem desconsiderar a necessidade de eficiência e resultados alcançáveis.

No setor social, o desenvolvimento das pessoas é tão relevante quanto o alcance das metas organizacionais. Segundo Drucker (1993), as pessoas são o principal ativo em

organizações voltadas para missões sociais e a sua gestão eficaz requer formação contínua, reconhecimento e um ambiente que permita o crescimento pessoal. Além disso, Belbin (1981) sugere que, para maximizar a produtividade, os gestores devem compreender os diferentes papéis desempenhados pelos membros da equipa e criar dinâmicas que incentivem a colaboração, pois, em contextos sociais, onde os recursos financeiros e materiais podem ser limitados, é fundamental que cada indivíduo se sinta valorizado e conectado ao objetivo maior da organização.

Outro aspeto crítico na gestão de equipas no setor social é o envolvimento e a retenção de voluntários, considerados uma força de trabalho essencial nessas organizações. Borzaga e Tortia (2006) destacam que, enquanto os voluntários muitas vezes são motivados intrinsecamente, é papel dos gestores criar condições para que essa motivação seja sustentada, onde práticas como o reconhecimento público, o fornecimento de *feedback* regular e a promoção de um senso de comunidade dentro da organização são vistas como estratégias eficazes. Hackman (2002) acrescenta que, proporcionar clareza de papéis e expectativas é crucial para evitar o desgaste e o desalinhamento entre os voluntários e os objetivos organizacionais.

No mesmo seguimento, a cultura organizacional desempenha um papel central na eficácia da gestão de equipas no setor social. Schein (2010) aponta que uma cultura forte, baseada em valores de solidariedade e cooperação, é essencial para alinhar os esforços individuais aos objetivos coletivos, sendo que essa mesma cultura também promove a confiança entre os membros da equipa e facilita a tomada de decisão em contextos desafiantes. Ao mesmo tempo, culturas que promovem a autonomia e o crescimento pessoal incentivam um maior sentimento de pertença e compromisso, resultando em equipas mais resilientes (Gagné & Deci, 2005). Por fim, a avaliação de impacto e a comunicação dos resultados são partes integradas da gestão no setor social, dado que enquanto se procura pela eficiência e resultados mensuráveis, é também necessário ter em conta que o foco excessivo em avaliações pode diminuir a atenção dos valores éticos e do impacto social genuíno (Smith & Lipsky, 1993). Ora, quer isto dizer que a gestão eficaz equilibra a necessidade de prestar contas aos financiadores e parceiros com a fidelidade à missão organizacional, garantindo que os meios adotados para alcançar os resultados sejam éticos, sustentáveis e inclusivos.

Especificamente, a gestão de equipas no setor social em Portugal apresenta características e desafios específicos, dados os objetivos e a natureza destas organizações, sendo que algumas pesquisas destacam a importância da liderança eficaz, práticas de GRH e implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) para o desempenho e sustentabilidade das IPSS. A título de exemplo, a liderança desempenha um papel crucial na gestão de equipas em IPSS, onde Seúlo (2022) enfatiza que líderes eficazes são capazes de motivar as suas equipas, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e alinhado com os valores da organização. A pesquisa sugere que estilos de liderança participativos e inclusivos contribuem para a satisfação profissional e para a eficácia organizacional. Por sua vez, as práticas de GRH são determinantes para o sucesso das organizações sociais, sendo que Ferreira et al. (2022) identificam que a implementação de políticas de formação contínua, avaliação de desempenho e reconhecimento profissional são fundamentais para manter equipas motivadas e comprometidas com a missão da organização. Além disso, a valorização dos colaboradores remunerados e voluntários é essencial para a coesão e eficácia das equipas. Ademais, neste contexto, a adoção de SGQ em organizações do setor social tem sido apontada como uma estratégia para melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados, sendo que Antunes (2022) destaca que a implementação de SGQ em Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS) enfrenta barreiras, como a resistência à mudança e a escassez de recursos. No entanto, quando bem-sucedida, esta implementação resulta em processos mais claros e na melhoria contínua dos serviços oferecidos.

Portanto, a expressão "os meios que justificam os fins" adquire uma conotação profundamente ética e estratégica. Os meios — as práticas, processos e decisões tomadas na gestão das equipas — devem refletir os valores fundamentais da organização, pois são inseparáveis dos fins que se procura alcançar. Mintzberg (1996) argumenta que, em organizações sociais, os meios não podem ser vistos apenas como instrumentos pragmáticos, mas como elementos que constroem legitimidade, confiança e impacto. Assim, no setor social os fins nunca justificam a adoção de meios que comprometam a integridade, a justiça ou o bem-estar das pessoas envolvidas. Pelo contrário, os meios éticos e bem-estruturados não apenas justificam os fins, mas são a base para que eles sejam sustentáveis e significativos. De facto, a gestão de equipas no setor social em Portugal requer uma abordagem integrada que combine liderança eficaz, práticas robustas de GRH e SGQ, onde investir na capacitação das lideranças e na implementação de

práticas de gestão alinhadas com os valores do setor social é fundamental para garantir a sustentabilidade e o impacto positivo destas organizações na sociedade (Antunes, 2022; Ferreira & Figueiredo, 2022).

2.3.1 Desafios da Gestão de Equipas em IPSS

As IPSS enfrentam desafios únicos relacionados com a gestão de equipas devido à especificidade das suas missões e ao contexto no qual promovem o seu trabalho. Esses desafios incluem a GRH limitados, a retenção de voluntários, o alinhamento de valores organizacionais e operacionais, além da necessidade de atingir um impacto social sustentável.

Um dos principais desafios enfrentados pelas IPSS é lidar com recursos humanos limitados, frequentemente divididos entre colaboradores remunerados e voluntários, sendo que estas organizações devem adotar uma abordagem estratégica para maximizar o potencial das suas equipas, garantindo a entrega de resultados sem sobrecarregar os colaboradores (Drucker, 1993), o que torna essencial o investimento em ferramentas de gestão que promovam a eficiência sem comprometer a qualidade do trabalho. Segundo Cnaan et al. (2021), a integração eficaz entre voluntários e colaboradores remunerados exige modelos flexíveis de gestão que reconheçam as motivações intrínsecas e extrínsecas distintas de cada grupo e, além disso, a integração de voluntários requer uma gestão específica, pois, segundo Borzaga e Tortia (2006), os voluntários muitas vezes são movidos por valores pessoais e não necessariamente por obrigações formais e, por isso, o seu reconhecimento, bem como o sentimento de pertença, são elementos centrais para a sua motivação. Nesse sentido, Ryan e Deci (2017) reforçam que a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento é crucial para manter o envolvimento voluntário e a motivação intrínseca.

Seguindo o mesmo pensamento, a retenção de colaboradores nas IPSS é particularmente desafiante, se pensarmos nos baixos salários e nas exigências emocionais elevadas do trabalho e, por isso é que a motivação intrínseca, baseada em fatores como autonomia, competência e pertencimento, é fundamental para os envolver e motivar (Ryan & Deci, 2000). Por outras palavras, isto quer dizer que as práticas de gestão que promovam o significado e o impacto do trabalho são indispensáveis para manter os colaboradores motivados a longo prazo, sendo que fatores motivacionais, como oportunidades de

crescimento pessoal e reconhecimento, podem ser decisivos para aumentar o compromisso das equipas em organizações sociais. Como destacam Shanafelt et al. (2019), a promoção do bem-estar organizacional e a redução do *burnout* são essenciais para a retenção e o desempenho de profissionais no terceiro setor.

Ademais, sabendo que as IPSS trabalham num contexto onde o alinhamento entre os valores organizacionais e as práticas de gestão é essencial, estas devem reforçar continuamente a sua missão para garantir que todos os colaboradores, sejam eles remunerados ou voluntários, partilhem uma visão comum, o que fortalece a coesão organizacional, mas também melhora a eficiência das equipas ao reduzir os conflitos internos (Mintzberg, 1996). Da mesma forma, o papel da cultura organizacional como uma estratégia de alinhar os valores individuais aos coletivos promove um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e conectados à missão maior da instituição (Schein, 2010). De acordo com Cameron e Green (2020), uma cultura organizacional sólida é um fator preponderante para a motivação, inovação e resiliência das equipas, especialmente em contextos de alta pressão social.

A gestão eficaz da comunicação é também uma questão central nas IPSS, dado que as equipas, normalmente, são constituídas por pessoas com diferentes formações, culturas e níveis de compromisso e, nesse sentido, a clareza na definição de papéis, responsabilidades e objetivos é primordial para evitar mal-entendidos e fomentar a colaboração dentro das equipas (Hackman, 2002). Além disso, as IPSS enfrentam desafios relacionados com a gestão de conflitos, que podem surgir devido à natureza emocional do trabalho, o que torna necessário apostar em estratégias proativas de resolução de conflitos, como o diálogo aberto e a mediação, que são ferramentas cruciais para manter um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Mais vocacionado para os trabalhadores, o desenvolvimento contínuo destes é primordial em qualquer empresa e, na área social, torna-se um elemento-chave para responder às necessidades de uma sociedade em constante evolução e, aqui, Northouse (2018) sustenta que o investimento em liderança e capacidades interpessoais é essencial para preparar os gestores para enfrentar os desafios do setor, incluindo a gestão de crises e a construção de equipas resilientes. Conforme enfatizam Day et al. (2014), o desenvolvimento contínuo de competências de liderança e a capacitação adaptativa são fundamentais para a sustentabilidade e inovação em organizações sociais.

Equilibrar a sustentabilidade financeira com a pressão por demonstrar resultados sociais significativos é um dos maiores desafios da área social, pois há sempre um certo grau para priorizar a eficiência operacional sobre o impacto social, o que pode desviar as organizações das suas missões principais. Para superar essa tensão, Defourny e Nyssens (2010) sugerem que as IPSS adotem práticas de empreendedorismo social, que combinam estratégias de mercado com objetivos sociais, permitindo uma maior diversificação das fontes e uma maior autonomia financeira. Além disso, como apontam Mair e Marti (2020), o empreendedorismo social pode ser uma via para o fortalecimento institucional e a inovação social sustentável.

Por fim, a saúde mental das equipas em IPSS é uma preocupação crescente, dado o alto nível de exigências emocionais e a exposição contínua a situações de vulnerabilidade. Maslach e Leiter (1997) identificam o *burnout* como uma ameaça recorrente em ambientes de trabalho do terceiro setor, sugerindo que as estratégias de suporte psicológico e a redistribuição das cargas de trabalho são fundamentais para reduzir esse risco e, por isso, é necessário apostar em iniciativas como programas de bem-estar e suporte emocional dentro das organizações que, por sua vez, ajudam a melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, mas também a garantir a sustentabilidade das operações. Estudos recentes de Maslach et al. (2017) e Shanafelt et al. (2019) confirmam que intervenções focadas em suporte emocional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional são eficazes para mitigar o *burnout* em organizações sociais.

2.3.2 Práticas de Gestão e Motivação no Setor Social

No ambiente organizacional são implementadas estratégias e ações voltadas para a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos como uma forma de promover o crescimento da empresa. A formulação de políticas e práticas que ofereçam caminhos alternativos para o desenvolvimento de carreira pode enriquecer as atividades de trabalho, proporcionando ao colaborador uma maior autonomia e controlo sobre as suas próprias tarefas, além de outras formas de reconhecimento que são valorizadas pelos membros da organização. Contudo, o estilo de gestão pode influenciar tanto o desempenho individual quanto o coletivo, resultando em ganhos ou perdas financeiras (Amorim et al., 2023).

A gestão é definida como um processo administrativo que envolve a supervisão e a direção de um grupo ou organização. As responsabilidades da gestão são voltadas para as

tarefas e incluem o desenvolvimento dos colaboradores, a orientação de pessoas com alto potencial e a resolução de conflitos, sempre mantendo a ética e a disciplina. Comparativamente à liderança, a gestão possui um escopo mais amplo, abrangendo tanto questões comportamentais quanto não comportamentais, como planeamento, organização, comando, controlo e influência, além de incluir a motivação e a recompensa (Rei, 2020).

De acordo com Dias (2021), na gestão estratégica de uma organização é fundamental que o gestor identifique os fatores e condições que motivam os seus colaboradores, de modo a alcançarem as metas estabelecidas para a empresa, tendo em consideração a expectativa de ver o seu esforço recompensado e o desempenho percebido (Daher, 2019). Conforme o mesmo autor, as ações de motivação devem incentivar o indivíduo a agir, sendo essencial reconhecer o que é valioso para esses colaboradores. Caso contrário, a organização desperdiçará tempo e recursos sem atingir os seus objetivos. A motivação dos colaboradores é crucial no ambiente de negócios atual, pois funcionários que trabalham com paixão e têm uma boa conexão com a organização são mais produtivos, o que resulta numa maior produtividade para a instituição. A importância desse fator para o progresso organizacional é inquestionável (Lobo, 2020, citado por Dias, 2021).

Há autores que consideram que a gestão depende de estilos de liderança tanto transacionais quanto transformacionais. A liderança transacional baseia-se num sistema de recompensas e penalidades, focando no desempenho da equipa e na satisfação das necessidades dos membros, estando estreitamente ligada à remuneração e aos bónus. Dito de outro modo, quanto mais um indivíduo realiza, mais ele é recompensado pelos seus esforços, aumentando a sua satisfação. Por outro lado, a liderança transformacional preocupa-se em evitar problemas que possam desmotivar os funcionários e impedir o cumprimento positivo das suas tarefas. Líderes transformacionais aumentam a confiança dos membros ao demonstrar preocupação com as suas necessidades e ao respeitar o princípio da equidade na remuneração (Ben Sedrine et al., 2021). Tamashiro et al. (2019) acrescentam que uma das estratégias mais comuns de gestão da motivação nas organizações é a prática de recompensas, que visa estimular e reconhecer o compromisso e a contribuição dos indivíduos, tanto em grupos quanto individualmente. Para isso, é essencial que as recompensas atendam às necessidades e aspirações dos trabalhadores. Os sistemas de recompensas podem ser definidos como "um conjunto de benefícios

materiais e imateriais oferecidos pela empresa aos seus colaboradores, com o objetivo de aumentar a motivação e a produtividade na organização” (Dias, 2021, p. 29).

Portanto, em IPSS, a liderança participativa é uma das abordagens mais eficazes na gestão de equipas no setor social, sendo caracterizada pelo envolvimento ativo dos colaboradores na tomada de decisões, criando um senso de pertença e alinhamento à missão organizacional. Concretamente, em IPSS, onde a motivação intrínseca desempenha um papel significativo, essa prática pode fortalecer o compromisso da equipa e a coesão organizacional, sendo que líderes participativos motivam as suas equipas em decisões estratégicas, mas também demonstram reconhecimento pelos esforços individuais, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório (Yukl, 2013).

Lobo (2020, citado por Dias, 2021) sugere outras medidas de gestão, tais como: oferecer horários de trabalho flexíveis, integrar os colaboradores na melhoria da organização do seu trabalho e ambiente de trabalho, proporcionar oportunidades de formação contínua, disponibilizar espaços sociais, criar um ambiente de trabalho psicossocial incentivador, financiar cursos de formação e atividades desportivas, incentivar uma alimentação saudável e oferecer programas de apoio ao bem-estar mental. Outras estratégias incluem permitir que os colaboradores desempenhem diversas funções através da delegação de tarefas, promovendo o senso de responsabilidade, fornecer recursos materiais e humanos de acordo com as necessidades específicas de cada local de trabalho, reconhecer o profissional, ampliar a autonomia na tomada de decisões e na definição de competências, e remunerar de acordo com as competências e funções desempenhadas (Dias, 2021).

Entrando em pormenores, uma prática importante é o investimento em formação e desenvolvimento contínuo das equipas. Segundo Belbin (2010), a identificação e alocação de papéis específicos contribuem para a eficácia do trabalho coletivo, especialmente em organizações com recursos limitados e, nesse sentido, a formação contínua aprimora a adaptabilidade e a confiança dos colaboradores, preparando-os para lidar com os desafios complexos que caracterizam o setor social, onde programas de formação focados tanto em capacidades técnicas como interpessoais são indispensáveis para fortalecer a resiliência das equipas e garantir a sua capacidade para satisfazer as necessidades sociais.

A promoção de um ambiente que favoreça a motivação intrínseca é também uma estratégia fundamental no setor social, pois ambientes que incentivam a autonomia, a competência e o sentimento de pertença aumentam significativamente a motivação intrínseca dos colaboradores. Para Gagné e Deci (2005) as práticas de gestão que permitem que os indivíduos expressem as necessidades e capacidades no trabalho promovem maior satisfação e produtividade, o que é especialmente relevante em IPSS, onde a motivação dos colaboradores muitas vezes é impulsionada por valores pessoais e pelo compromisso com a missão organizacional. Mesmo com as limitações financeiras do setor social, o reconhecimento e as recompensas não monetárias desempenham um papel crucial na motivação das equipas.

A cultura organizacional, por sua vez, também é uma estratégia de primazia para a gestão de equipas no setor social, sendo que práticas de liderança alinhadas aos valores organizacionais ajudam a construir uma cultura sólida, na qual os colaboradores se sentem conectados à missão da instituição. Mintzberg (1996) complementa que uma cultura forte não apenas promove a coesão interna, mas também é um diferencial na atração de financiadores e parceiros estratégicos, fundamentais para a sustentabilidade das IPSS. Além disso, o suporte psicológico e a atenção ao bem-estar das equipas são práticas imprescindíveis na gestão no setor social, dado que o cuidado com o bem-estar emocional dos colaboradores melhora não apenas a sua qualidade de vida, mas também a resiliência organizacional, contribuindo para a longevidade das instituições sociais (Hakanen et al., 2006).

Por último, a gestão colaborativa e práticas de empoderamento são elementares para aumentar a motivação e a eficácia das equipas no setor social. Katzenbach e Smith (1993) defendem que equipas bem estruturadas promovem sinergias que aumentam a capacidade de alcançar objetivos organizacionais e, por sua vez, Bass (1985), na sua teoria da liderança transformacional, argumenta que gestores que empoderam as suas equipas, delegando responsabilidades e promovendo a autonomia, criam um ambiente mais inovador e motivador. Assim, práticas de gestão adaptadas ao setor social permitem não apenas enfrentar os desafios intrínsecos ao trabalho, mas também alcançar resultados significativos no atendimento às necessidades sociais.

2.3.3 Modelos Teóricos Relevantes para o Estudo de Caso: *Uma longa Caminhada começa com o primeiro passo*

A compreensão dos modelos teóricos que sustentam o estudo de caso é fundamental para analisar a gestão de equipas no setor social, especialmente em instituições como as IPSS. O uso de modelos teóricos oferece uma base para analisar os desafios, as dinâmicas internas e as práticas de gestão adotadas pelas organizações e, por isso, este ponto destina-se a explorar alguns dos principais modelos que podem ser aplicados ao contexto da gestão de equipas no setor social, considerando a sua relevância prática e teórica.

2.3.3.1 Modelo de Liderança Transformacional

A liderança transformacional é uma abordagem que foca na inspiração e na motivação dos colaboradores, criando uma visão partilhada para o futuro da organização. Bass (1985) assevera que a liderança transformacional vai além da gestão de tarefas diárias, procurando motivar os colaboradores ao ponto de superar as suas próprias expectativas e limites e, por isso, os líderes transformacionais são vistos como agentes de mudança que moldam a cultura organizacional e criam uma conexão emocional com a missão institucional. Esse modelo é particularmente eficaz no setor social, onde os colaboradores frequentemente se sentem motivados pela missão da organização e pelo impacto social do seu trabalho.

Além disso, a liderança transformacional promove um ambiente em que os colaboradores se sentem valorizados e capazes de contribuir com ideias criativas e, neste sentido, Northouse (2018) destaca que esses líderes oferecem uma direção clara, mas também encorajam a autonomia dos membros da equipa, o que aumenta a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Para o setor social, esse estilo de liderança é vital, uma vez que lida com colaboradores motivados pela causa social e que necessitam de um líder que compreenda as suas aspirações pessoais e profissionais, gerando um forte sentimento de pertença e propósito.

Por fim, a liderança transformacional é uma abordagem que se adapta bem às necessidades de organizações com escassez de recursos, como é o caso de muitas IPSS pois, em ambientes onde o financiamento é restrito e os desafios são muitos, os líderes transformacionais são capazes de motivar as suas equipas a dedicarem-se à missão e a

procurarem soluções inovadoras e, assim, em vez de depender de recompensas externas, esses líderes criam um ambiente em que os colaboradores se sintam realizados por meio do impacto social das suas ações, motivando-os a perseverar mesmo nas condições mais difíceis (Yukl, 2013).

2.3.3.2 Teoria da Autodeterminação (SDT)

A Teoria da Autodeterminação (SDT) de Ryan e Deci (2000) foca na motivação intrínseca e na importância de satisfazer as necessidades psicológicas básicas dos indivíduos. A SDT sugere que a motivação humana é moldada por três necessidades psicológicas fundamentais: autonomia, competência e pertencimento e, quando essas necessidades são atendidas, os indivíduos tendem a ser mais motivados internamente, o que leva a um maior desempenho e bem-estar. Para o setor social, onde os trabalhadores são frequentemente movidos por valores e paixões pessoais, a aplicação dessa teoria é crucial, pois ela reforça a ideia de que a motivação intrínseca deve ser incentivada e, ademais, estudos recentes mostram que ambientes de trabalho que promovem essas necessidades básicas contribuem para a redução do *burnout* e melhoram a resiliência das equipas perante desafios emocionais intensos (Van den Broeck et al., 2021).

Gagné e Deci (2005) acrescentam que a SDT distingue entre motivação extrínseca e intrínseca, sendo a motivação intrínseca mais eficaz para garantir o envolvimento a longo prazo e, no caso em específico em estudo, os trabalhadores frequentemente enfrentam altos níveis de stress e desafios emocionais e, por isso, promover a motivação intrínseca é uma forma de garantir o bem-estar e a produtividade das equipas. Quando os colaboradores sentem que estão a realizar um trabalho que tem significado e que é valorizado, a sua motivação interna é fortalecida, contribuindo para a permanência na organização e a redução de altos índices de rotatividade.

Conforme apontam Deci, Olafsen e Ryan (2017), o suporte organizacional que valoriza o sentido do trabalho e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores está diretamente associado a menores taxas de absentismo e maior satisfação no trabalho em contextos do terceiro setor.

O modelo da SDT também sugere que o ambiente organizacional deve ser projetado para favorecer a autonomia, permitindo que os colaboradores tomem decisões e encontrem

formas distintas de utilizar as suas capacidades e competências de forma criativa. Deci e Ryan (1985) afirmam que os ambientes que incentivam a autonomia não apenas aumentam a motivação, mas também melhoram o desempenho e a satisfação no trabalho. Mais recentemente, Gagné et al. (2018) reforçam que a promoção de um clima organizacional que apoie a autonomia, competência e pertencimento está ligada ao aumento da inovação e da adaptação das equipas, especialmente em organizações sociais que enfrentam constantes desafios.

2.3.3.3 Modelo de Gestão por Competências

O modelo de gestão por competências, como delineado por Spencer e Spencer (1993), enfatiza a identificação, desenvolvimento e alocação de competências essenciais para o sucesso organizacional, onde as competências são encaradas como as características de indivíduos que contribuem para um desempenho excecional numa certa função ou contexto. Segundo Ulrich (1997), a gestão por competências permite que a organização desenvolva uma cultura de excelência, pois facilita a formação e a formação contínua da sua equipa e, ao alinhar as competências dos colaboradores com as necessidades da organização, os gestores podem criar um ambiente mais eficaz e inovador, essencial para lidar com as limitações de recursos. As competências não se restringem a habilidades técnicas, mas incluem também competências interpessoais e sociais, que são cruciais no atendimento de públicos diversos, como no caso das IPSS, que lidam com pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Autores contemporâneos reforçam que a gestão por competências deve incorporar uma visão integrada de desenvolvimento pessoal e organizacional, promovendo a aprendizagem contínua e a adaptação rápida às mudanças do ambiente (Garavan, Carbery, & Rock, 2016), sendo que esse modelo também favorece a progressão profissional dos colaboradores, pois oferece um caminho claro de desenvolvimento baseado nas competências necessárias para desempenhar funções de maior responsabilidade. Wright e Snell (1998) argumentam que, ao identificar e investir no desenvolvimento de competências-chave, as organizações podem melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar a eficácia das suas operações, o que pode resultar numa maior qualidade no atendimento aos beneficiários e num grupo de trabalho mais qualificado e preparado para enfrentar os desafios do setor social.

2.3.3.4 Modelo de Gestão Situacional

O modelo de gestão situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard (1982) propõe que a eficácia de um líder depende da capacidade de ajustar o seu estilo de liderança conforme a maturidade dos colaboradores e as necessidades da situação e, segundo este modelo, os líderes devem adotar um estilo mais diretivo ou mais focado na delegação, dependendo da competência e da motivação dos membros da equipa, o que é relevante no setor social, onde as condições de trabalho são muitas vezes imprevisíveis e exigem adaptações rápidas.

Yukl (2013) sugere que a liderança situacional pode melhorar a eficácia da gestão em ambientes de trabalho dinâmicos, sendo que líderes que recorram a este modelo são capazes de identificar a fase de desenvolvimento de suas equipas e aplicar o estilo de liderança mais apropriado, garantindo que os membros da equipa recebam o nível adequado de suporte e autonomia, o que contribui para o desempenho da equipa, mas também melhora o clima organizacional, pois os colaboradores sentem-se mais compreendidos e apoiados pelos seus líderes. Pesquisas recentes destacam que a liderança situacional é particularmente eficaz em contextos de alta volatilidade e incerteza, como as IPSS, onde a capacidade de resposta rápida e empática do líder é essencial para manter a coesão da equipa (Vroom & Jago, 2021).

Além disso, o modelo de gestão situacional enfatiza a importância de a liderança ser adaptável, de acordo com as variáveis do contexto. Blanchard (1995) complementa que a adaptabilidade do líder é um fator crucial para a gestão eficaz, especialmente em organizações que lidam com questões sociais complexas, pois a capacidade de flexibilidade e de mudar a abordagem de liderança conforme a situação, podem resultar em melhores resultados, tanto para os colaboradores quanto para os beneficiários dos serviços prestados.

2.3.3.5 Modelo de *Empowerment* ou Empoderamento

O modelo de empoderamento é fundamentado na ideia de que os colaboradores devem ter controlo sobre as suas próprias tarefas e decisões, sendo descrito como um processo que visa aumentar a confiança dos indivíduos e a sua capacidade de influenciar os resultados organizacionais (Conger & Kanungo, 1988). Thomas e Velthouse (1990)

expandem a definição de empoderamento, sugerindo que ele envolve quatro perceções-chave: significado, competência, autodeterminação e impacto. Quando os colaboradores percebem que o seu trabalho é significativo e que as suas capacidades são valorizadas, sentem-se mais envolvidos e motivados, o que, no setor social, onde a missão é frequentemente mais importante do que a questão financeira, o empoderamento é um fator essencial para garantir que os colaboradores mantenham um alto nível de motivação intrínseca, alinhando-se com os valores da organização e os seus objetivos sociais.

Autores contemporâneos evidenciam que o empoderamento também contribui para o fortalecimento da resiliência das equipas, promovendo a autonomia psicológica necessária para lidar com as pressões emocionais típicas do setor social (Spreitzer, 2008; Laschinger et al., 2014). Este modelo também contribui para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador, uma vez que, segundo Huang et al. (2014) as práticas de empoderamento aumentam a participação e a inovação nas organizações, permitindo que os colaboradores proponham novas ideias e soluções criativas para os problemas que enfrentam.

2.3.3.6 Modelo de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento visa transformar o conhecimento tácito (baseado em experiência) em conhecimento explícito (documentado e partilhável), sendo que Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que o conhecimento organizacional é uma das principais fontes de vantagem competitiva, especialmente num mundo cada vez mais dinâmico. Para o setor social, a gestão eficaz do conhecimento pode garantir que as práticas eficazes e as lições aprendidas sejam partilhadas entre os membros da equipa, resultando numa maior eficiência na execução das tarefas.

Davenport e Prusak (1998) complementam essa visão, destacando que a gestão do conhecimento facilita a inovação organizacional, uma vez que, ao promover a troca de informações e a aprendizagem contínua, as IPSS podem melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e garantir que as suas equipas estejam sempre atualizadas com as melhores práticas. Além disso, a gestão do conhecimento fomenta uma cultura de aprendizagem contínua, e as organizações que incentivam a troca de conhecimento e experiências criam um ambiente no qual os colaboradores estão mais preparados para lidar com os desafios. Nas IPSS isso pode significar a implementação de programas de

formação, redes de colaboração e outros mecanismos que incentivem a partilha de informações e o aprimoramento das competências ao longo do tempo.

Estudos recentes apontam que a integração da tecnologia na gestão do conhecimento, especialmente através de plataformas digitais colaborativas, é um fator crítico para a eficácia deste modelo nas organizações do terceiro setor (Alavi & Leidner, 2020; Marouf, 2021).

2.3.3.7 Modelo de Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

Por fim, o modelo que destaca a gestão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal tem vindo a tornar-se num dos modelos mais discutidos nos últimos anos, especialmente devido ao impacto do trabalho no bem-estar dos colaboradores. Greenhaus e Allen (2011) sugerem que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal afeta diretamente a satisfação e o desempenho no trabalho e, como tal, pelo setor social ser emocionalmente exigente, pode levar os colaboradores a enfrentarem níveis elevados de stress e *burnout*, sendo necessário e obrigatório garantir um equilíbrio adequado entre o trabalho e a vida pessoal, para manter a motivação e a saúde mental dos profissionais.

Kossek e Ozeki (1998) afirmam que as políticas organizacionais que promovem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, como horários flexíveis e opções de trabalho remoto, ajudam a reduzir a tensão entre os papéis profissionais e pessoais. Para as IPSS, onde a carga emocional é frequentemente elevada, essas práticas são essenciais para garantir que os colaboradores permaneçam envolvidos e motivados, sem comprometer o seu bem-estar, sendo que tais políticas contribuem para uma redução na rotatividade, uma vez que os profissionais sentem que os seus interesses e necessidades pessoais são respeitados.

A gestão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal também está associada à melhoria da qualidade do atendimento aos beneficiários, pois quando os colaboradores estão equilibrados emocional e fisicamente, o seu desempenho no trabalho melhora, resultando num atendimento de maior qualidade (Haar et al., 2014). Recentemente, os investigadores têm destacado a importância da resiliência organizacional para apoiar este equilíbrio, sugerindo que a implementação de programas de suporte psicológico e a promoção de

uma cultura organizacional empática são fundamentais para mitigar os efeitos do stress crónico (Britt, 2020).

2.3.4 Uma longa Caminhada começa com o primeiro passo

Refletindo sobre o tema "Gestão de Equipas no Setor Social: Uma Longa Caminhada Começa com o Primeiro Passo", a metáfora de que uma longa caminhada começa com o primeiro passo adquire um significado profundo e aplicável ao contexto da gestão de equipas no setor social. Este setor, conhecido pelas suas complexidades e desafios, exige não apenas a capacidade de planear e executar, mas também a compreensão de que mudanças significativas no contexto das IPSS exigem um processo gradual e contínuo.

No âmbito da gestão de equipas, cada ação e decisão inicial desempenha um papel fundamental na construção de uma cultura organizacional sólida. O "primeiro passo" refere-se, nesse caso, à necessidade de os líderes e gestores adotarem práticas de gestão eficazes e motivacionais desde o início, com foco em aspetos como a valorização da equipa, a construção de confiança e o alinhamento com a missão da instituição. Quando esse passo inicial é dado de forma consciente e planeada, ele estabelece uma base para o sucesso futuro da equipa, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso, produtivo e alinhado com os valores sociais que regem o setor. Entretanto, a metáfora também nos lembra de que a caminhada nunca é linear ou simples. No setor social, onde as dificuldades são muitas e os recursos frequentemente limitados, o caminho para a construção de equipas motivadas e eficazes envolve uma série de passos, ajustes e reavaliações. O "primeiro passo" pode envolver uma mudança de mentalidade na gestão de pessoas ou a adoção de novas práticas de liderança que priorizem o empoderamento e o envolvimento, mas, embora este primeiro passo possa ser dado, é certo que surgirão desafios e obstáculos, como a sobrecarga de trabalho, a falta de recursos ou as dificuldades emocionais dos colaboradores, que exigem ajustes e reorientações ao longo da jornada.

A verdadeira eficácia na gestão de equipas no setor social não se mede pela rapidez com que se chega ao destino, mas pela capacidade de adaptação contínua, pela aprendizagem ao longo do caminho e pelo apoio constante aos membros da equipa. Portanto, o primeiro passo é crucial, mas é apenas o início de um processo contínuo que exige paciência, perseverança e visão de longo prazo. O sucesso das IPSS está, muitas vezes, nas pequenas

vitórias diárias, no compromisso com a missão e na constante procura por soluções inovadoras, mesmo perante as dificuldades. Assim, a metáfora do "primeiro passo" simboliza o compromisso inicial que, com o tempo, levará a equipa e a organização a um futuro de maior impacto social e transformação positiva.

2.4 A Motivação Intrínseca como Pilar na Gestão de Equipas nas IPSS

A motivação intrínseca tem sido amplamente estudada como um fator determinante para o desempenho e satisfação dos colaboradores, especialmente em organizações do setor social, como as IPSS. Segundo Vaz (2020) e Penajóia (2021), a motivação intrínseca está diretamente relacionada com o compromisso organizacional e a eficiência no trabalho, sendo que os colaboradores que percebem sentido nas suas funções e se sentem valorizados tendem a apresentar um maior envolvimento com a missão da organização, refletindo-se numa maior produtividade e numa menor rotatividade.

No contexto da gestão de equipas, a promoção de um ambiente de trabalho positivo e de reconhecimento do valor do trabalho desempenhado é essencial para reforçar a motivação intrínseca. Penajóia (2021) e Jara (2024) defendem que uma gestão baseada em valores, assente na transparência e na participação dos colaboradores, contribui para uma cultura organizacional mais forte e para uma maior satisfação no trabalho. A adoção de estratégias de liderança que fomentem a autonomia e a capacitação dos trabalhadores revela-se, assim, fundamental para garantir que os profissionais das IPSS se sintam motivados de forma intrínseca, independentemente dos incentivos financeiros disponíveis.

Adicionalmente, estudos recentes destacam a importância do equilíbrio entre a motivação intrínseca e os estímulos externos no setor social. Vaz (2020) e Jara (2024) apontam que, embora a motivação intrínseca seja um fator chave para o envolvimento dos colaboradores, o reconhecimento externo, como *feedback* positivo e oportunidades de desenvolvimento, pode reforçar essa motivação. No entanto, quando a supervisão se torna abusiva ou excessivamente controladora, os níveis de motivação intrínseca tendem a diminuir, prejudicando o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.

Em termos práticos, a implementação de sistemas de recompensa eficazes tem sido identificada como um fator crucial para a satisfação dos colaboradores em IPSS. Um estudo realizado por Canteiro (2021) revelou que a existência de recompensas adequadas está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, o que, por sua vez, influencia a motivação intrínseca dos colaboradores. De forma semelhante, Pereira (2022) destacou que colaboradores que se sentem reconhecidos e valorizados pela organização tendem a executar melhor as suas funções, mantendo atitudes pessoais e profissionais mais positivas. Estas evidências sugerem que a adoção de sistemas de recompensa que valorizem o desempenho e o compromisso dos colaboradores pode fortalecer a motivação intrínseca e promover um ambiente de trabalho mais satisfatório.

A liderança desempenha um papel fundamental na promoção da motivação intrínseca dentro das IPSS, sendo que Seúlo (2022) enfatizou que estilos de liderança que incentivam a participação ativa dos colaboradores e valorizam as suas contribuições individuais podem aumentar significativamente a motivação intrínseca. Além disso, Monteiro et al. (2021) observaram que uma avaliação de desempenho justa e transparente, conduzida por líderes competentes, contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para a melhoria contínua dos serviços prestados. Assim, líderes que adotam práticas de gestão participativas e transparentes criam um ambiente propício ao desenvolvimento da motivação intrínseca nas suas equipas.

A formação contínua e o desenvolvimento de competências são estratégias eficazes para promover a motivação intrínseca nas IPSS. Alves (2021) identificou que colaboradores que participam em programas de formação sentem-se mais competentes e motivados, o que se reflete na qualidade dos serviços prestados. De forma complementar, o estudo de Monteiro et al. (2021) destacou que a avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta poderosa para identificar necessidades de formação e promover o desenvolvimento profissional, reforçando a motivação intrínseca dos colaboradores. Estas iniciativas não só aprimoram as competências individuais, mas também fortalecem o compromisso dos colaboradores com a missão da organização.

Portanto, a relação entre motivação intrínseca e desempenho organizacional nas IPSS não pode ser dissociada da cultura organizacional e da liderança exercida. Penajóia (2021) e Jara (2024) sublinham que a implementação de uma gestão participativa, em que os

colaboradores sintam que as suas opiniões são valorizadas e que contribuem ativamente para os objetivos da organização, favorece um ambiente propício à motivação intrínseca. Assim, investir em práticas de gestão que promovam o propósito e a realização pessoal dos trabalhadores é essencial para garantir a sustentabilidade e o impacto positivo das IPSS.

3 Estudo Empírico

A investigação empírica é essencial para compreender como os fatores motivacionais intrínsecos influenciam o bem-estar das equipas no setor social. De acordo com Creswell e Creswell (2018), um estudo empírico baseia-se na observação e na análise sistemática de dados coletados em contextos reais, permitindo a validação ou refutação de hipóteses teóricas. Neste estudo, adota-se uma abordagem metodológica que se baseia em técnicas qualitativas para proporcionar uma compreensão aprofundada da relação entre motivação intrínseca e bem-estar organizacional. Algumas pesquisas anteriores indicam que a motivação intrínseca está associada a um maior compromisso organizacional e a níveis reduzidos de esgotamento profissional, particularmente em setores com forte componente emocional, como o social (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Entretanto, estudos como os de Broeck et al. (2021) demonstram que a promoção da autonomia e do reconhecimento no ambiente de trabalho tem um impacto positivo na retenção de colaboradores e na qualidade dos serviços prestados.

Assim, este estudo pretende contribuir para o avanço da literatura sobre motivação e gestão de equipas no setor social, analisando dados empíricos recolhidos numa instituição do setor em Viana do Castelo. Através da aplicação de entrevistas semiestruturadas, será possível identificar os principais fatores que influenciam a motivação intrínseca e o seu impacto no bem-estar dos trabalhadores, fornecendo recomendações práticas para a gestão dessas equipas.

3.1 Pressupostos Teóricos – Metodológicos

A definição do enquadramento teórico e metodológico é crucial para orientar a investigação e garantir a sua validade e rigor científico. Neste estudo, adota-se uma

abordagem qualitativa, uma vez que esta permite uma compreensão aprofundada das experiências e perceções dos participantes sobre a influência da motivação intrínseca no bem-estar das equipas no setor social. Segundo Creswell e Poth (2018), a metodologia qualitativa é particularmente adequada para investigações que procuram explorar significados subjetivos e compreender fenómenos complexos a partir da perspetiva dos próprios participantes.

A fundamentação teórica desta investigação assenta em diversas abordagens sobre motivação e bem-estar no trabalho, com destaque para a Teoria da Autodeterminação (SDT) proposta por Deci e Ryan (1985, 2000). Esta teoria enfatiza que a motivação humana é influenciada pelo grau de satisfação de três necessidades psicológicas fundamentais: autonomia, que se refere à sensação de controlo sobre as próprias ações e decisões; competência, relacionada com a perceção de eficácia e capacidade para realizar tarefas; e relação, que diz respeito ao sentimento de conexão e pertença no ambiente de trabalho. Quando estas necessidades são atendidas, os indivíduos tendem a apresentar maior motivação intrínseca, o que se reflete num desempenho mais elevado e num bem-estar superior no contexto laboral (Ryan & Deci, 2017). No setor social, onde o trabalho pode ser emocionalmente exigente, a satisfação destas necessidades pode ter um impacto significativo na retenção e na satisfação dos colaboradores.

Além da Teoria da Autodeterminação, esta investigação também se baseia na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que diferencia os fatores motivacionais, como reconhecimento e realização, dos fatores higiénicos, como salário e condições de trabalho, defendendo que a motivação intrínseca tem um impacto mais duradouro na satisfação e no desempenho profissional. De igual modo, a Teoria do Trabalho Significativo, proposta por Rosso et al. (2010), sustenta que o significado atribuído ao trabalho é um fator-chave na motivação intrínseca, especialmente em profissões do setor social, onde os colaboradores frequentemente veem o seu trabalho como uma vocação e não apenas uma ocupação.

Outro referencial teórico relevante é o Modelo de *Job Demands-Resources* (JD-R), desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007), que enfatiza a importância do equilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis. Neste modelo, as exigências do trabalho, como carga emocional e volume de tarefas, podem gerar stress e esgotamento

profissional, enquanto os recursos, como apoio organizacional e reconhecimento, podem estimular a motivação intrínseca e melhorar o bem-estar. Aplicado ao setor social, este modelo sugere que organizações que oferecem suporte adequado aos colaboradores podem mitigar os impactos negativos do trabalho emocionalmente exigente, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo.

Além disso, a presente investigação fundamenta-se em diversos estudos que analisam a motivação intrínseca e o seu impacto no bem-estar no contexto laboral. A motivação no trabalho tem sido amplamente estudada, especialmente em setores que exigem um elevado envolvimento emocional, como o setor social. Santos (2020), na sua dissertação de doutoramento intitulada *"O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do empregado"*, conduzida na Universidade do Porto e na área de Gestão, explora a forma como a GRH pode influenciar a experiência de trabalho e o bem-estar dos colaboradores. O estudo sugere que práticas organizacionais que promovem a autonomia e o reconhecimento contribuem significativamente para a motivação intrínseca, aumentando a satisfação e a retenção de profissionais em ambientes exigentes. Segundo o autor, a falta de autonomia e de apoio organizacional pode levar ao esgotamento emocional, impactando negativamente a perceção de bem-estar no trabalho (Santos, 2020).

A dissertação de mestrado de Rodrigues (2021), intitulada *"Estudo de caso sobre a importância do bem-estar no trabalho: sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional e a intenção de rotatividade"*, desenvolvida na Escola Superior de Educação de Coimbra e na área de Marketing e Comunicação, analisa como o bem-estar dos trabalhadores está diretamente associado à sua intenção de permanecer na organização e à adoção de comportamentos pró-sociais dentro do local de trabalho. O estudo destaca que a motivação intrínseca desempenha um papel central na promoção de um ambiente organizacional positivo, uma vez que os colaboradores que se sentem valorizados e reconhecidos pela sua dedicação tendem a demonstrar maior envolvimento nas atividades da instituição. A investigação reforça a necessidade de implementar políticas organizacionais que estimulem a motivação interna dos trabalhadores, reduzindo a rotatividade e aumentando o compromisso institucional (Rodrigues, 2021).

Outro estudo relevante para esta investigação é a dissertação de mestrado de Pereira (2022), intitulada "*Sistema de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar: uma análise comparativa entre os setores privado, público e social*", realizada no Instituto Politécnico do Porto na área de Assessoria de Administração, onde a autora examina como diferentes sistemas de recompensas impactam a motivação dos trabalhadores nos setores hospitalares e sociais, destacando que os profissionais do setor social muitas vezes não são motivados apenas por fatores extrínsecos, como salários ou benefícios financeiros, mas principalmente pela realização pessoal e pelo impacto positivo do seu trabalho na sociedade. O estudo revela que quando os colaboradores percebem significado e propósito nas suas funções, a motivação intrínseca aumenta, resultando em maior dedicação e bem-estar no ambiente profissional. Estes resultados são particularmente relevantes para o contexto das IPSS, onde a motivação intrínseca é frequentemente a principal força motriz para o desempenho e a permanência dos colaboradores na organização.

No mesmo sentido, a pesquisa de Zonatto et al. (2018) – *Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional* -, que investiga como a motivação para o trabalho afeta o compromisso organizacional dos colaboradores de uma organização industrial, indicando que a motivação intrínseca está positivamente relacionada com o compromisso afetivo, sugerindo que colaboradores motivados intrinsecamente tendem a estar mais comprometidos com a organização, foi importante para definir os âmbitos da presente pesquisa.

São, de facto, vários os estudos académicos que têm contribuído para o aprofundamento da compreensão sobre a motivação e liderança em contextos organizacionais, especialmente no setor social. Além dos acima referidos, por exemplo, a dissertação de mestrado em Serviço Social de Seúlo (2022), desenvolvida na Universidade Lusófona, explora o papel do assistente social como líder na gestão de equipas em IPSS, destacando competências específicas exigidas neste contexto. Já a dissertação de mestrado em Psicologia Organizacional de Jara (2024), do ISCTE, analisa a relação entre supervisão abusiva e desempenho dos colaboradores, salientando a importância da motivação intrínseca como fator moderador. Mesquita (2021), na sua dissertação de mestrado em Gestão, apresentada na Universidade de Coimbra, investiga o impacto da liderança transformacional na motivação e no desempenho de equipas durante períodos de crise.

Estas investigações, provenientes de diferentes áreas científicas, como o Serviço Social, a Psicologia Organizacional e a Gestão, refletem a diversidade de abordagens teóricas e metodológicas utilizadas para compreender os fenómenos da motivação e da liderança, especialmente em contextos de intervenção social.

Por esse motivo, para a fundamentação teórica do presente estudo, serão utilizadas diversas dissertações de mestrado que abordam temáticas relacionadas com a motivação, a liderança, a gestão de equipas e a qualidade no trabalho, em especial no contexto das IPSS e de outras organizações do setor social. Estas dissertações provêm de diferentes áreas científicas, nomeadamente a Psicologia Organizacional, a Gestão, o Serviço Social, a Sociologia e as Ciências da Saúde, o que permite uma abordagem multidisciplinar ao objeto de estudo. A diversidade de perspetivas teóricas e metodológicas presentes nestes trabalhos académicos contribui para um enquadramento mais abrangente e rigoroso dos fenómenos em análise, como a motivação dos colaboradores e a influência da liderança no desempenho e bem-estar organizacional.

Deste modo, estas investigações reforçam a pertinência do presente estudo, fornecendo um suporte teórico e empírico para compreender a influência da motivação intrínseca no bem-estar das equipas no setor social. Os resultados indicam que as estratégias organizacionais que promovam autonomia, reconhecimento e significado no trabalho são essenciais para garantir o envolvimento e a satisfação dos colaboradores, contribuindo para um ambiente profissional mais saudável e produtivo.

No que se refere à metodologia, esta investigação recorre a uma estratégia qualitativa com enfoque exploratório, sendo a entrevista a principal técnica de recolha de dados. Segundo Yin (2018), as entrevistas são instrumentos fundamentais em estudos qualitativos, pois permitem captar a complexidade das experiências individuais e aprofundar o conhecimento sobre fenómenos sociais específicos. Neste contexto, as entrevistas semiestruturadas serão aplicadas a colaboradores de organizações do setor social em Viana do Castelo, possibilitando a análise detalhada das suas perceções sobre a motivação intrínseca e o bem-estar no trabalho. Esta abordagem metodológica permitirá compreender, a partir do discurso dos participantes, a influência da motivação intrínseca no bem-estar das equipas e identificar fatores que podem reforçar ou comprometer essa relação.

A análise dos dados será conduzida através da técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016), permitindo a categorização das respostas e a identificação de padrões e tendências nos discursos dos entrevistados. A abordagem qualitativa e exploratória adotada neste estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre a influência da motivação intrínseca no bem-estar das equipas no setor social, um tema que, apesar de relevante, ainda carece de investigações mais aprofundadas no contexto específico das IPSS.

3.1.1 Problema de Investigação

Embora seja reconhecido que a motivação intrínseca pode influenciar positivamente a satisfação no trabalho e o desempenho das equipas, ainda existem lacunas significativas no entendimento de como esse tipo de motivação impacta o bem-estar no contexto específico das organizações do setor social. Este setor apresenta características únicas, como a carga emocional, desafios financeiros e forte dependência de valores altruístas e, por isso, torna-se necessário explorar se e como a motivação intrínseca pode mitigar os fatores de risco associados ao stress ocupacional e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Nesse contexto, esta investigação procura responder à seguinte questão central: *“Como é que a motivação intrínseca afeta o bem-estar das equipas numa organização no setor social em Viana do Castelo?”*. Para responder a essa questão, pretende-se analisar os fatores que estimulam a motivação intrínseca nas IPSS locais, identificar os seus impactos no bem-estar das equipas e propor estratégias de gestão que possam potencializar esse efeito. Este estudo não apenas contribui para o avanço do conhecimento científico sobre o tema, mas também oferece recomendações práticas para gestores e líderes interessados em fortalecer a resiliência e a motivação dos seus colaboradores.

3.2 Objetivos da Investigação

Após a definição do problema de investigação, estabelecem-se os Objetivos Gerais (OG) e os Objetivos Específicos (OE), que visaram concorrer para a consecução da questão, bem como para definir a natureza da investigação (Serrano, 2008). Definiram-se os seguintes objetivos:

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

OG: Investigar como a motivação intrínseca afeta o bem-estar das equipas numa organização do setor social em Viana do Castelo.

OE1: Identificar os fatores da motivação intrínseca nas equipas numa organização do setor social em Viana do Castelo;

OE2: Analisar como a motivação intrínseca influencia o bem-estar das equipas numa organização do setor social em Viana do Castelo;

OE3: Avaliar o impacto da motivação intrínseca no bem-estar das equipas numa organização do setor social em Viana do Castelo;

OE4: Investigar os efeitos da motivação intrínseca no bem-estar dos membros das equipas numa organização do setor social em Viana do Castelo.

3.2.1 Questões da Investigação

A motivação intrínseca tem vindo a ser alvo de vários estudos, como um dos fatores essenciais para o desempenho e o bem-estar no ambiente de trabalho, especialmente em organizações onde os colaboradores lidam com necessidades emocionais e sociais significativas, como é o caso do setor social. Em contextos desafiantes, onde os recursos são frequentemente escassos e as necessidades dos beneficiários são diversas e urgentes, compreender o papel da motivação intrínseca torna-se ainda mais relevante. Este tipo de motivação, que emerge do interesse genuíno pelas tarefas e da satisfação em realizar um trabalho significativo, pode marcar a diferença na forma como as equipas enfrentam os desafios diários e mantêm níveis saudáveis de envolvimento e resiliência.

É sabido que, no setor social, as equipas são alvo de altos níveis de exigência emocional e trabalham em ambientes que exigem constante adaptação e, por isso, a relação entre a motivação intrínseca e o bem-estar dessas equipas é, portanto, uma questão central para gestores e investigadores interessados em promover ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis. Logo, identificar como essa motivação influencia o bem-estar permite melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, mas também potencializa o impacto social das organizações, garantindo que os objetivos institucionais sejam alcançados de maneira mais eficiente e humana.

Diante desse contexto, procura-se dar resposta à seguinte questão de investigação: “Como é que a motivação intrínseca afeta o bem-estar das equipas numa organização no setor social em Viana do Castelo?”.

3.2.2 Hipóteses de Investigação

A formulação das hipóteses de investigação surge da revisão de literatura existente sobre a motivação intrínseca e a gestão de equipas no setor social, bem como do enquadramento teórico que sustenta este estudo.

De acordo com Deci e Ryan (1985), a motivação intrínseca é um fator determinante para a satisfação e o envolvimento no trabalho, sendo essencial para o bem-estar dos colaboradores. A Teoria da Autodeterminação (Ryan e Deci, 2000) destaca que fatores como a autonomia, a perceção de competência e as relações interpessoais são fundamentais para manter elevados níveis de motivação intrínseca, o que pode impactar diretamente o desempenho e a retenção dos colaboradores.

3.2.2.1 Hipótese 1 (linha orientadora): A motivação intrínseca dos colaboradores das organizações do setor social em Viana do Castelo tem um impacto positivo no seu bem-estar

Neste contexto, a primeira hipótese de investigação formula-se da seguinte forma: “*A motivação intrínseca dos colaboradores das organizações do setor social em Viana do Castelo tem um impacto positivo no seu bem-estar*”. Esta hipótese é sustentada por estudos como os de Broeck et al. (2021), que indicam que altos níveis de motivação intrínseca estão associados a maior satisfação no trabalho e menor propensão ao esgotamento profissional.

3.2.2.2 Hipótese 2 (linha orientadora): A autonomia no trabalho está positivamente correlacionada com a motivação intrínseca dos colaboradores no setor social

A autonomia no trabalho é outro fator que influencia diretamente a motivação intrínseca, uma vez que a liberdade para tomar decisões permite que os colaboradores se sintam mais comprometidos e envolvidos com as suas tarefas (Ryan & Deci, 2000). Assim, propõe-se a seguinte hipótese: “*A autonomia no trabalho está positivamente correlacionada com a motivação intrínseca dos colaboradores no setor social*”.

Além da autonomia, o reconhecimento e o *feedback* positivo têm sido apontados como elementos essenciais para fortalecer a motivação intrínseca, onde Hattie e Timperley (2007) demonstraram que o *feedback* construtivo melhora o desempenho dos colaboradores ao reforçar a sua perceção de competência e valor dentro da organização.

3.2.2.3 Hipótese 3 (linha orientadora): A perceção de reconhecimento e *feedback* positivo influencia diretamente os níveis de motivação intrínseca dos colaboradores no setor social

Com base nesses pressupostos, formula-se a seguinte hipótese: “*A perceção de reconhecimento e feedback positivo influencia diretamente os níveis de motivação intrínseca dos colaboradores no setor social*”.

3.2.2.4 Hipótese 4 (linha orientadora): A motivação intrínseca está associada a menores níveis de stress ocupacional e maior resiliência no setor social

Outro aspeto relevante é a relação entre motivação intrínseca e stress ocupacional, sendo que estudos como o de Broeck et al. (2021) sugerem que a motivação intrínseca pode atuar como um fator de proteção contra o stress e aumentar a resiliência dos trabalhadores em ambientes exigentes, como é o caso das organizações do setor social. Dessa forma, propõe-se a seguinte hipótese: “*A motivação intrínseca está associada a menores níveis de stress ocupacional e maior resiliência no setor social*”.

3.2.2.5 Hipótese 5 (linha orientadora): Equipas com níveis mais elevados de motivação intrínseca apresentam um melhor desempenho organizacional e maior retenção de colaboradores

Por fim, diversos estudos destacam que equipas com altos níveis de motivação intrínseca tendem a apresentar melhor desempenho e menor rotatividade (Gagné & Deci, 2005). Quando os colaboradores encontram significado e propósito no trabalho, demonstram maior compromisso e produtividade. Assim, estabelece-se a seguinte hipótese: “*Equipas com níveis mais elevados de motivação intrínseca apresentam um melhor desempenho organizacional e maior retenção de colaboradores*”.

Dessa forma, estas hipóteses visam contribuir para um melhor entendimento sobre o impacto da motivação intrínseca na gestão de equipas no setor social, fornecendo *insights* valiosos para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes e sustentáveis.

3.3 Amostra e Universo

A Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Viana do Castelo, fundada com o objetivo de promover o bem-estar e a inclusão de pessoas com deficiência intelectual e múltipla, é uma IPSS com uma atuação destacada na cidade de Viana do Castelo, norte de Portugal. A associação tem como missão proporcionar a qualidade de vida, autonomia e inclusão social dos seus utentes, por meio de serviços especializados, apoio à família e promoção da dignidade das pessoas com deficiência. Desde a sua criação, a APPACDM tem-se empenhado em melhorar as condições de vida dos cidadãos com deficiência, criando ambientes adequados e oferecendo programas que favorecem o seu desenvolvimento pessoal e social.

O trabalho da APPACDM de Viana do Castelo está focado na promoção da integração social e no apoio às necessidades de pessoas com deficiência mental, proporcionando-lhes um atendimento especializado nas áreas da educação, reabilitação e orientação profissional. A instituição oferece diversos serviços, como a orientação ocupacional, programas de habilitação e reabilitação, apoio psicossocial e educação adaptada. Esses serviços são desenhados para promover a autonomia e a inclusão social, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas com deficiência e garantir a sua participação ativa na sociedade. A APPACDM tem sido um pilar fundamental na comunidade local, com um forte compromisso em criar uma sociedade mais inclusiva e acessível, enfrentando diariamente os desafios relacionados com a gestão de equipas e a motivação dos colaboradores que desempenham papéis essenciais para a execução da missão institucional.

Assim, de seguida, apresenta-se e caracteriza-se a APPACDM de Viana do Castelo.

3.4 Contexto e Caracterização da IPSS em Estudo

3.4.1 APPACDM de Viana do Castelo

A APPACDM de Viana do Castelo é uma instituição de referência no distrito de Viana do Castelo, com uma trajetória notável de apoio às pessoas com deficiência mental e às suas famílias. Fundada em 1972, a instituição surgiu da iniciativa de um grupo de pais coordenados por D. Elvira Botelho, que, com o apoio do então Governador Civil Eng. Alarcão Bastos, estabeleceram a primeira unidade de apoio na região. A APPACDM de Viana do Castelo, originalmente uma delegação da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (fundada em 1962), passou a ser uma entidade jurídica autónoma a partir de 2001, integrando a Federação Nacional Humanistas, que congrega as diferentes delegações da APPACDM a nível nacional. Ao longo das décadas, a instituição tem-se destacado pelo seu compromisso com a inclusão social, educação e desenvolvimento pessoal de pessoas com deficiência mental, oferecendo uma gama diversificada de serviços especializados, em estreita colaboração com vários parceiros sociais.

Além das suas atividades em Viana do Castelo, a APPACDM é conhecida pelo seu envolvimento em iniciativas internacionais, tendo sido uma das primeiras a envolver-se em programas de intercâmbio e colaboração com países da União Europeia, incluindo o Programa Erasmus+ e o Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida – Cominuis 1. Desde 2002, a APPACDM de Viana do Castelo mantém relações institucionais com escolas e organizações de países como o Reino Unido, Estónia, Polónia, Áustria, Turquia, Grécia, entre outros, tendo desenvolvido uma diversidade de projetos de educação, arte e inclusão. Além disso, a APPACDM destaca-se pelo seu envolvimento com a área do desporto inclusivo, participando em eventos como o Especial Olympics e realizando intercâmbios desportivos com organizações como a MENCAP (Reino Unido) e o ANDE (Espanha). Essas iniciativas sublinham o compromisso da instituição com a promoção da igualdade de oportunidades, não apenas a nível local, mas também a nível internacional.

A instituição oferece uma variedade de respostas sociais com foco na inclusão, entre as quais se destacam: 13 Centros de Atividades Ocupacionais, que atendem pessoas com diferentes níveis de deficiência, proporcionando atividades que promovem a sua

autonomia; 11 Residências, sendo 5 lares de apoio e 6 lares residenciais, que oferecem suporte contínuo aos indivíduos com deficiência para que possam viver de forma independente, conforme as suas capacidades; 5 Centros de Formação Profissional, que preparam os indivíduos para o mercado de trabalho, facilitando a sua integração no mundo laboral; além de um Centro Educacional, um Centro de Emprego Protegido e Centros de Recursos para a Inclusão, que atuam em colaboração com o Ministério da Educação e o IEFP. Estas respostas sociais têm o objetivo de garantir que as pessoas com deficiência mental tenham acesso a serviços que promovam o seu desenvolvimento integral, capacitando-os para uma participação ativa e plena na sociedade.

A APPACDM de Viana do Castelo não só se destaca pela qualidade dos seus serviços, mas também pelo reconhecimento das suas boas práticas. Em 2011, a instituição obteve a certificação Europeia *Quality for Social Services* (EQUASS), um programa europeu que visa garantir e promover a qualidade nos serviços sociais. A APPACDM foi a primeira instituição da região a obter o nível I - *Assurance*, renovado em 2013, e em 2015, foi certificada com o nível II - *Excelente*, um reconhecimento do seu compromisso contínuo com a melhoria dos seus serviços, sendo que este foco na qualidade e na excelência tem permitido à instituição manter um padrão elevado em todas as suas áreas de intervenção, tornando-se um modelo de boas práticas no apoio a pessoas com deficiência.

Ao longo dos anos, a APPACDM de Viana do Castelo tem sido um agente fundamental na mudança de perceções sobre as pessoas com deficiência, contribuindo para a sensibilização e inclusão social, e reforçando a importância da criação de um ambiente comunitário mais inclusivo e acessível. Com uma atuação focada na integração social, na educação e na melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência mental, a instituição continua a ser uma referência no distrito e no país, fornecendo apoio essencial a muitas famílias e indivíduos, permitindo-lhes conquistar a autonomia e dignidade que merecem.

3.4.1.1 Missão, Objetivos e Valores

A APPACDM de Viana do Castelo é uma IPSS com uma missão clara e comprometida com a inclusão e o apoio às pessoas com deficiência e suas famílias. A missão da instituição é oferecer respostas sociais que facilitem a construção de um projeto de vida

para os cidadãos com deficiência, assegurando-lhes oportunidades para uma vida plena e digna. Através da implementação de serviços especializados e personalizados, a APPACDM trabalha para garantir que cada pessoa tenha acesso aos recursos necessários para o seu desenvolvimento pessoal e social.

A visão da instituição é ser uma referência na construção de uma sociedade verdadeiramente inclusiva, onde as pessoas com deficiência possam ser plenamente integradas, valorizadas e respeitadas em todos os aspetos da vida social, cultural e profissional. A APPACDM de Viana do Castelo acredita que uma sociedade inclusiva beneficia todos os seus membros, e a sua atuação visa contribuir para a transformação da sociedade para um ambiente mais acessível e igualitário para todos.

A política da qualidade da APPACDM de Viana do Castelo é um reflexo do seu compromisso em atender e superar as necessidades e expectativas dos seus clientes e parceiros, sendo que a instituição se dedica à melhoria contínua, monitorizando e controlando a conformidade dos processos, sempre com o foco na satisfação das pessoas que servem. A gestão da qualidade tem como objetivo garantir a sustentabilidade da organização, a melhoria dos serviços prestados e, principalmente, o aumento da qualidade de vida dos clientes. A APPACDM segue um conjunto de dez políticas fundamentais, que incluem áreas como liderança, recursos humanos, ética, direitos, parcerias, participação, e abordagem centrada na pessoa, com a finalidade de garantir que os processos e as práticas da instituição estejam sempre alinhados com as melhores práticas e padrões de qualidade.

Os valores da APPACDM de Viana do Castelo são o alicerce do seu trabalho diário e refletem a sua dedicação em garantir o bem-estar, a dignidade e a inclusão das pessoas com deficiência. Estes valores incluem amizade, confidencialidade, criatividade, igualdade, integridade, privacidade, respeito, responsabilidade, rigor e solidariedade, sendo que a prática desses valores é visível no modo como a instituição interage com os seus clientes, parceiros e a comunidade em geral, sempre com a missão de fazer a diferença na vida das pessoas, promovendo uma sociedade mais justa e inclusiva.

Com o lema “Não olhes diferente, faz a diferença! Ao serviço de cada um, por uma sociedade de todos”, a APPACDM de Viana do Castelo sublinha o seu compromisso com

a transformação social, lembrando a todos que a inclusão é responsabilidade de cada um, e que a contribuição de todos é necessária para a construção de uma sociedade mais inclusiva e solidária.

3.4.1.2 Áreas de Atuação

A APPACDM de Viana do Castelo desenvolve um conjunto abrangente de atividades e serviços destinados a apoiar pessoas com deficiência e as suas famílias, em várias vertentes sociais e educacionais. A instituição atua nas áreas de apoio social, educativo e profissional, garantindo uma abordagem individualizada e centrada na pessoa, com a finalidade de promover a inclusão e o desenvolvimento de cada cidadão com deficiência. As áreas de atuação são variadas, visando atender às diferentes necessidades dos seus utentes e contribuir para uma vida mais plena e digna para as pessoas com deficiência.

Uma das principais áreas de atuação da APPACDM de Viana do Castelo é o apoio à formação e capacitação profissional, oferecendo diversos Centros de Formação Profissional, que proporcionam a jovens e adultos com deficiência as competências necessárias para a sua integração no mercado de trabalho, por meio de programas de formação adaptados às suas capacidades e necessidades. Este trabalho visa promover a autonomia dos utentes, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e social, e preparando-os para uma participação ativa na sociedade.

Além disso, a APPACDM de Viana do Castelo tem uma forte presença nas respostas sociais de apoio à vida diária, incluindo diversos lares residenciais e centros de apoio, destinados a pessoas com deficiência que necessitam de acompanhamento contínuo e cuidados diários. Estas unidades oferecem um ambiente seguro e acolhedor, onde os utentes podem usufruir de cuidados especializados e participar em atividades de socialização e lazer. A instituição também oferece centros de atividades ocupacionais, que proporcionam atividades terapêuticas e recreativas para as pessoas com deficiência, promovendo o seu bem-estar e a sua integração na comunidade.

A educação inclusiva também é uma das áreas de grande importância para a APPACDM de Viana do Castelo, com a implementação de Centros Educacionais e Centros de Recursos para a Inclusão, que visam proporcionar um ambiente educativo adaptado às necessidades dos alunos com deficiência. A instituição trabalha em estreita colaboração

com escolas e outras entidades para promover uma educação que respeite a diversidade e seja inclusiva, garantindo o acesso a oportunidades de aprendizagem para todos.

A promoção da participação social e cultural também faz parte da missão da APPACDM, com o desenvolvimento de projetos culturais, artísticos e desportivos, como a participação nas *Special Olympics* e a realização de intercâmbios culturais e artísticos com países da União Europeia. Esses projetos têm um papel importante na inclusão social das pessoas com deficiência, ajudando a combater o estigma e promovendo a aceitação social através da arte, do desporto e da cultura.

Por fim, a APPACDM de Viana do Castelo desenvolve uma forte rede de parcerias com outras instituições, tanto a nível nacional quanto internacional, com o objetivo de promover a troca de boas práticas, o desenvolvimento de projetos colaborativos e a criação de soluções inovadoras para a inclusão de pessoas com deficiência. Estas parcerias abrangem desde organizações de apoio social, educativas, culturais até organismos internacionais, como o Programa Erasmus+, que possibilita a troca de experiências com outras instituições de diversos países europeus.

Em suma, as áreas de atuação da APPACDM de Viana do Castelo são amplas e diversificadas, refletindo o compromisso da instituição em promover uma sociedade mais inclusiva e em atender às necessidades específicas de cada pessoa com deficiência, oferecendo-lhe as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento, autonomia e participação ativa na sociedade.

3.4.1.3 Caracterização Sociodemográfica

A caracterização sociodemográfica da APPACDM de Viana do Castelo abrange uma análise detalhada dos principais dados sobre os utentes e as suas famílias, permitindo compreender o perfil social e as necessidades específicas dessa população. A instituição atende uma diversidade de cidadãos, desde crianças até adultos com deficiência, com destaque para os cidadãos com deficiência mental, mas também para aqueles que apresentam outras condições associadas a dificuldades de desenvolvimento, como o autismo e a síndrome de Down.

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

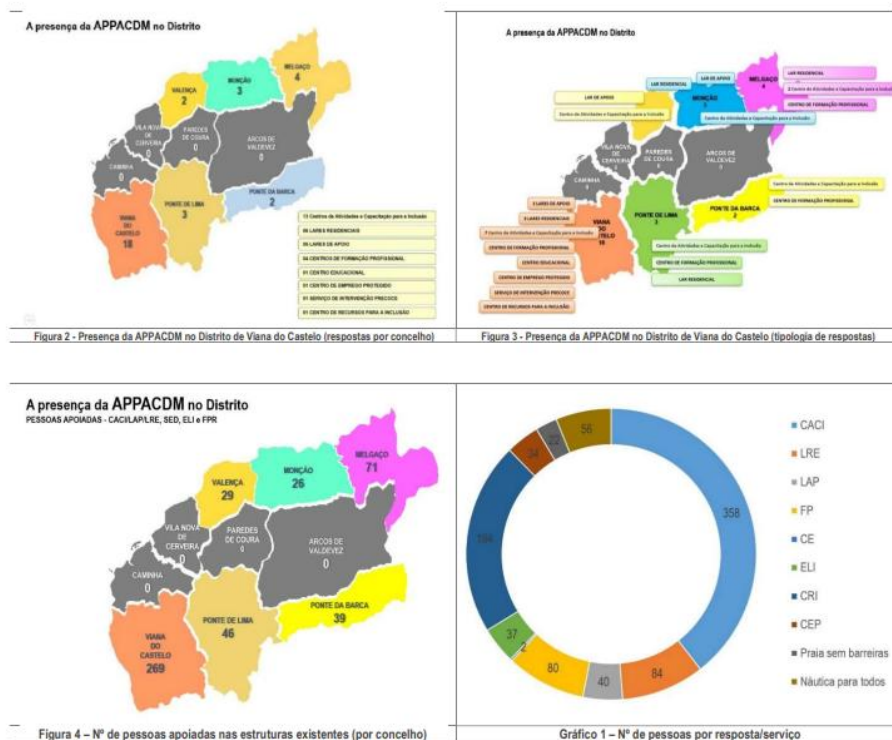


Figura 3 - Presença da APPACDM no Distrito

Fonte: Plano Estratégico 2022-2025 APPACDM Viana do Castelo
(<https://www.appacdm-viana.com/wp-content/uploads/2024/03/Plano-Estrategico-APPACDM-de-Viana-do-Castelo-2022-2025.pdf>)

A população atendida pela APPACDM de Viana do Castelo é composta, predominantemente, por indivíduos com deficiência intelectual e múltiplas, que variam desde deficiências ligeiras até profundas, com idades que vão desde a infância até à fase adulta e, por isso, a instituição trabalha com diferentes faixas etárias, com especial atenção para as crianças e jovens, mas também com muitos adultos que necessitam de apoio ao longo da sua vida. A maioria dos utentes é proveniente do distrito de Viana do Castelo, abrangendo tanto a cidade sede como as áreas rurais, o que implica algumas diferenças no acesso aos serviços e nas necessidades de apoio social e, desta forma, a instituição tem vindo a adaptar-se às necessidades mais específicas destas populações, proporcionando serviços e respostas sociais flexíveis para garantir uma melhor inclusão e qualidade de vida.

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

No que respeita à distribuição de género, observa-se uma divisão relativamente equilibrada entre homens e mulheres, com um ligeiro predomínio do sexo masculino, o que é comum em muitas instituições que trabalham com pessoas com deficiência intelectual. As faixas etárias mais representativas na APPACDM são aquelas que abrangem o jovem adulto, com idades entre os 18 e os 40 anos, seguidas pelos adultos mais velhos e pelas crianças.

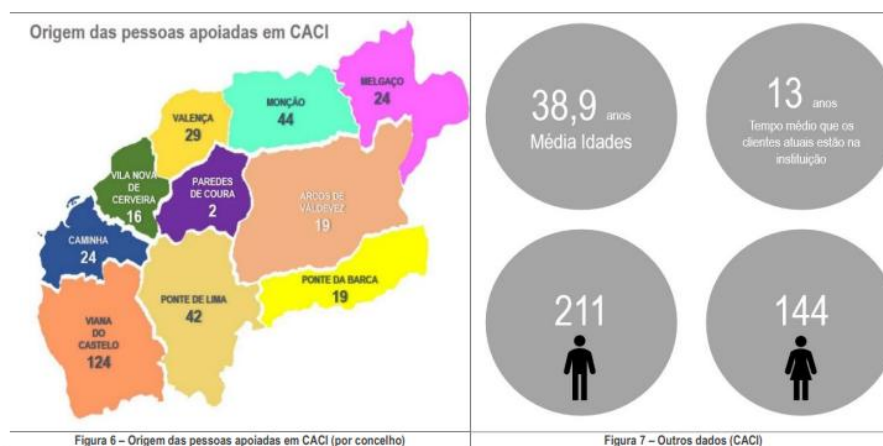


Figura 4 - Caracterização das Pessoas Apoiadas em CACI

Fonte: Plano Estratégico 2022-2025 APPACDM Viana do Castelo (<https://www.appacdm-viana.com/wp-content/uploads/2024/03/Plano-Estrategico-APPACDM-de-Viana-do-Castelo-2022-2025.pdf>)

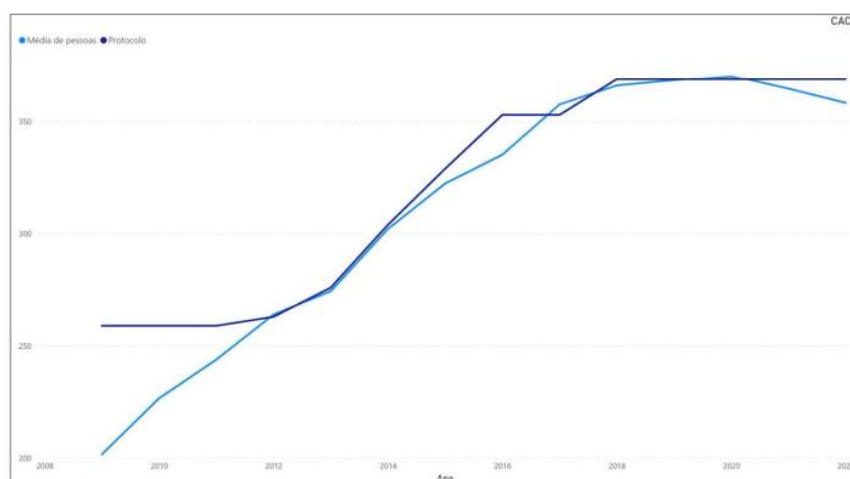


Figura 5 - Evolução do número de pessoas apoiadas em Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

Fonte: Plano Estratégico 2022-2025 APPACDM Viana do Castelo
(<https://www.appacdm-viana.com/wp-content/uploads/2024/03/Plano-Estrategico-APPACDM-de-Viana-do-Castelo-2022-2025.pdf>)

A deficiência mental é, sem dúvida, a condição predominante entre os utentes da APPACDM de Viana do Castelo. Porém, há também um número crescente de pessoas com deficiências associadas, como o autismo, dificuldades de linguagem, e outras condições do espectro neurológico, que exigem intervenções personalizadas. A instituição disponibiliza respostas específicas e adaptadas a cada tipo de deficiência, desde os centros de atividades ocupacionais e centros de formação profissional, até os lares residenciais e equipas de apoio.

Além disso, a APPACDM de Viana do Castelo tem sido pioneira na inclusão de deficientes mentais graves e nas respostas de acompanhamento à família, criando um ambiente de acolhimento familiar e proporcionando formação e orientação contínua, para promover a integração e o bem-estar dos utentes. Muitas das famílias dos utentes enfrentam também dificuldades económicas e sociais significativas, o que exige um apoio contínuo em diversas áreas, incluindo orientação social, apoio psicológico e, por vezes, apoio financeiro.

A APPACDM de Viana do Castelo tem um forte compromisso com as famílias, reconhecendo a sua importância na vida dos utentes e proporcionando-lhes acompanhamento, apoio psicológico e orientação sobre questões relacionadas com o cuidado de pessoas com deficiência. Muitas das famílias são, por vezes, sobrecarregadas pela necessidade constante de apoio aos seus familiares com deficiência, pelo que a instituição tem vindo a reforçar programas de apoio familiar, desde serviços de acolhimento temporário a aconselhamento em questões relacionadas com a inclusão e os direitos dos utentes.

No que diz respeito à distribuição geográfica, a APPACDM de Viana do Castelo atua predominantemente na cidade de Viana do Castelo, mas também tem uma presença significativa nas áreas rurais do distrito. Este dado é relevante porque implica diferenças nas necessidades e no acesso aos serviços: enquanto a cidade oferece mais opções de transporte e serviços, nas zonas rurais há uma maior escassez de recursos e uma maior

distância dos centros urbanos, o que exige um esforço adicional da parte da APPACDM para chegar aos utentes dessas regiões.

A caracterização sociodemográfica da APPACDM de Viana do Castelo revela uma população diversa, com várias faixas etárias e condições de deficiência, mas com necessidades comuns no que se refere ao apoio diário e ao processo de inclusão social e, desta forma, a instituição tem vindo a ajustar as suas respostas sociais, atendendo tanto à diversidade das condições dos utentes quanto às necessidades específicas das famílias, com um compromisso contínuo de melhoria e adaptação aos novos desafios do setor social.

3.5 Abordagem Metodológica

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, uma vez que procura compreender, de forma aprofundada, como a motivação intrínseca afeta o bem-estar das equipas no setor social. De acordo com Creswell (2018), a metodologia qualitativa é apropriada quando o objetivo do estudo é explorar fenómenos subjetivos e complexos, permitindo captar as perceções, experiências e significados atribuídos pelos participantes. Denzin e Lincoln (2018) reforçam que essa abordagem possibilita uma compreensão holística do objeto de estudo, considerando o contexto e as interações sociais envolvidas.

A abordagem qualitativa diferencia-se da quantitativa por não se basear na quantificação dos dados, mas sim na interpretação e análise descritiva da realidade observada (Merriam & Tisdell, 2015). Assim, esta investigação prioriza a exploração do significado atribuído pelos colaboradores de uma organização do setor social em Viana do Castelo à sua motivação intrínseca e bem-estar no trabalho.

Para alcançar esses objetivos, recorre-se à entrevista semiestruturada como técnica principal de recolha de dados, dado que, segundo Kvale (2007), a entrevista semiestruturada permite obter informações detalhadas e aprofundadas, possibilitando ao entrevistador adaptar as questões conforme as respostas dos participantes, o que favorece uma maior flexibilidade e riqueza na obtenção dos dados. Essa escolha justifica-se pela necessidade de compreender as motivações individuais, as perceções subjetivas e os desafios enfrentados no contexto específico do setor social. Além das entrevistas, a

investigação é sustentada por uma revisão de literatura, que fornece um enquadramento teórico sólido e auxilia na interpretação dos dados recolhidos, pois, de acordo com Snyder (2019), a revisão de literatura é essencial para contextualizar a pesquisa, identificar lacunas no conhecimento existente e fundamentar teoricamente os achados do estudo. Dessa forma, a revisão de literatura permite uma análise crítica dos conceitos de motivação intrínseca, bem-estar organizacional e gestão de equipas no setor social, baseando-se em estudos académicos e fontes científicas relevantes.

A combinação dessas estratégias metodológicas possibilita uma compreensão abrangente do impacto da motivação intrínseca no bem-estar das equipas, garantindo a validade e a credibilidade da investigação.

3.5.1 Instrumentos de Recolha de Dados: Entrevista

No âmbito da abordagem investigativa, a entrevista, independentemente da sua configuração, constitui-se, à partida, como uma das mais poderosas técnicas “para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos” (Amado, 2014, p. 207). A entrevista implica a comunicação e interação humana e, paralelamente, as diretrizes e os princípios definidos para o seu desenvolvimento assumem um carácter dedutivo (que parte da formulação da problemática para a obtenção dos resultados) atravessando um processo indutivo (que parte do particular, idealmente mensurável, para procedimentos generalizados) na sua perceção (Campenhoudt et al., 2019). E, por isso, a entrevista é uma das técnicas mais comuns e mais relevantes no estudo e compreensão do Homem (Aires, 2015).

As entrevistas são uma técnica de recolha de dados que pressupõe uma interação entre o entrevistado e o investigador (Coutinho, 2014), sendo descritas por Morgan (1988, citado por Bodgan & Biklen, 1994), como uma conversa intencional, usualmente entre duas pessoas, apesar de se poderem envolver mais pessoas, sendo que é dirigida por uma das pessoas, com a finalidade de se obter informações acerca da outra, logo, segundo Aires (2015) implica um processo de comunicação, no qual ambas as pessoas se podem influenciar mutuamente, seja consciente ou inconscientemente. Ainda na perspetiva de Morgan (1988, citado por Bodgan & Biklen, 1994), as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas: como estratégia dominante ou como técnica a ser utilizada em conjunto com outras, tal como acontece nesta investigação. Porém, para Bodgan e Biklen (1994),

as entrevistas são imprescindíveis para recolher dados descritivos na linguagem do indivíduo, possibilitando que o investigador desenvolva um parecer sobre a forma como os indivíduos interpretam os aspetos de um determinado tema. Contudo, é necessário estarmos cientes que os recursos intelectuais e as qualidades humanas do investigador são essenciais para a condução e adequação plena da entrevista, porque a capacidade de escutar, de se posicionar no lugar do sujeito e de se manter numa “neutralidade atenciosa” que transmita confiança e sensibilidade, são preponderantes na sua concretização (Campenhoudt et al., 2019).

Quanto à tipologia desta técnica, Bodgan e Biklen (1994) referem que a entrevista pode variar na sua amplitude e predominância, a sua génese pode configurar-se como estruturada ou não estruturada, semiestruturada ou até aberta e em profundidade, pois varia consoante a intencionalidade e objetividade do que se investiga. Para esta pesquisa foi selecionada a entrevista semiestrutura (também denominada de semidiretiva). A entrevista semiestrutura foi selecionada com o intuito de recolher perspetivas sobre a problemática em estudo junto de protagonistas relevantes, sendo que este tipo de entrevista obedece a um guião que é apropriado fisicamente e utilizado pelo entrevistador na interlocução e, além disso, pretende explicar mais do que compreende (Aires, 2015), pois permite obter dados mais comparáveis entre os sujeitos (Bodgan & Biklen, 1994). Amado (2014) refere que este tipo de entrevista é uma das principais técnicas da pesquisa de natureza qualitativa, pelo facto de não existir uma imposição rígida de questões, o que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto respeitando os seus quadros de referência. Por isso mesmo, deve ser utilizada como técnica de recolha de informação de apoio nos objetivos da investigação, testar ou sugerir hipóteses e para explorar ou identificar variáveis e relações e deve ser usada em conjugação com outras técnicas (Amado, 2014).

Para a presente pesquisa recorreu-se a um instrumento de recolha de dados, nomeadamente ao guião, de forma a conseguir uma amplitude de temas considerável, que permita recolher uma série de tópicos e oferecer ao sujeito a possibilidade de moldar o seu conteúdo. Este guião foi estruturado com base na revisão de literatura e nos objetivos da pesquisa, abordando conceitos fundamentais como satisfação, motivação intrínseca e extrínseca, recompensa, expectativas e equidade, incluindo, ainda, questões sobre a gestão de equipas e a sua influência na eficácia.

Concomitantemente, sabendo que as entrevistas podem variar quanto à forma de serem realizadas, nomeadamente, presencialmente e online (assíncronas e síncronas), para o presente estudo selecionou-se a aplicação das entrevistas presencialmente, pois possibilitam o estabelecimento de uma relação de proximidade e de confiança, o que é crucial para o decorrer das entrevistas. Contudo, é necessária flexibilidade, na qual o entrevistador deverá estar capacitado de características próprias de comunicação, para não causar efeitos contraproducentes à mesma, bem como uma adequação da linguagem, uma escuta ativa e cuidadosa e uma capacidade de se contornar as questões para a clarificação das mesmas (Aires, 2015). Paralelamente, é necessária uma capacidade de espontaneidade e envolvimento, respeitando os “quadros de referência” do entrevistado (Amado, 2014). As entrevistas presenciais, apesar de permitirem que o investigador ajuste as questões no decurso do processo, podem levar a reações negativas à presença do entrevistador, ser dispendiosas e requerer muito tempo (Coutinho, 2014).

As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas, garantindo a integridade e fidelidade das respostas dos participantes, sendo que a gravação permitirá uma análise mais detalhada dos dados, assegurando que nenhuma informação relevante seja perdida durante o processo de recolha de dados.

Antes do início da entrevista, cada participante será informado sobre os objetivos do estudo e a necessidade de gravação para fins de análise, bem como será solicitado o seu consentimento informado, assegurando que a participação é voluntária e que os dados serão utilizados exclusivamente para fins académicos. Para garantir a segurança das informações, as gravações e transcrições serão armazenadas num local seguro, acessível apenas à investigadora e, além disso, todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e anónima, garantindo que nenhum participante possa ser identificado. Os nomes dos entrevistados serão substituídos por códigos ou pseudónimos, protegendo assim a sua identidade.

A confidencialidade e o anonimato são princípios fundamentais deste estudo, garantindo que os participantes possam expressar-se livremente sem receio de repercussões. Todas as informações recolhidas serão utilizadas apenas para os fins desta investigação e serão eliminadas após a conclusão do estudo, conforme as diretrizes éticas e regulamentares.

3.5.2 Procedimentos de Análise de Dados: Análise de Conteúdo

Uma das etapas mais complexas do processo de investigação de um estudo de caso é a análise, que de acordo com Borges, Hoppen e Luce (2009, citado por Freitas & Jabbour, 2011) “consiste em examinar, categorizar, tabular e recombina os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo como referência” (p. 18). Assim, para a análise dos dados recolhidos, adotou-se a **análise de conteúdo**, uma técnica qualitativa que permite interpretar e categorizar informações textuais de forma sistemática, possibilitando a identificação de padrões e significados nos discursos dos participantes (Bardin, 1995). Esse método é particularmente adequado para compreender as perceções sobre a motivação intrínseca e o bem-estar das equipas no setor social, pois possibilita uma abordagem estruturada para organizar e interpretar os dados.

A análise de conteúdo, de acordo com Coutinho (2014), é uma técnica que possibilita analisar de forma sistemática dados recolhidos em formato de material textual, visando desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior ou, como afirmam Marshall e Rossman (1989, p. 98, citado por Coutinho, 2014, p.236), “é uma forma de perguntar um conjunto fixo de questões aos dados de modo a obter resultados contáveis”. Tem como objetivo classificar e categorizar qualquer conteúdo, transformando as suas características em elementos-chave, com vista a poderem ser comparáveis a outros elementos (Carlomagno & Rocha, 2016).

Segundo Bardin (1995), a utilização da análise de conteúdo tem três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na primeira fase, deve-se definir os conteúdos que devem ser analisados, logo é necessário fazer-se uma leitura de todos os conteúdos recolhidos para decidir quais estão de acordo com os objetivos do estudo para serem analisados. A segunda fase consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes do texto em unidades de registo. Na terceira e última fase, os resultados são tratados de maneira a terem um significado válido.

A seleção da técnica para analisar a informação recolhida está relacionada com os objetivos e o estatuto da pesquisa, bem como com a posição paradigmática e epistemológica adotada por parte de quem investiga. Porém, existem vários tipos de

análise de conteúdo (Bardin, 1979, citado por Guerra, 2006), tais como: categorial (há uma análise da temática, sendo normalmente descritiva, correspondendo à primeira fase da análise do conteúdo), avaliação (avalia as atitudes do entrevistado e a sua opinião, relativamente ao que é necessário para o estudo), enunciação (utilizada mais especificamente para entrevistas longas e muito abertas, em que a linguagem formal é colocada de lado, e foca-se essencialmente nos conteúdos importantes para o estudo) e expressão (é mais usada para investigar a veracidade de certos documentos, passando por ser uma análise mais formal e linguística).

No entanto, tendo em conta a natureza da pesquisa, selecionou-se a análise de conteúdo categorial, sendo esta uma forma de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e por reagrupamento e, por isso, é considerada por Bardin (1995) um processo de tipo estruturalista com duas etapas. A primeira etapa consiste em isolar os elementos e a segunda etapa compreende a classificação, logo a repartição dos elementos e a procura de uma certa organização. Para uma categorização viável, o conjunto de categorias deve possuir as seguintes qualidades: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade. É de referir que, na análise de conteúdo categorial, ao ser simultaneamente uma análise descritiva, é mais abstrata e não totalmente exclusiva e, por isso, é normal existirem vários fatores, mas também é natural nem todos os discursos conterem todas as variáveis (Guerra, 2006).

Inicialmente, a categorização baseou-se em temas amplos relacionados com a motivação e o bem-estar no trabalho. No entanto, para um aprofundamento mais rigoroso da análise, foram acrescentadas novas categorias, permitindo uma organização mais detalhada dos dados, tendo sido integradas as seguintes categorias de análise:

1. **Conceito de noção**
 - 1.1. Conceito de satisfação
 - 1.2. Motivação intrínseca
 - 1.3. Motivação extrínseca
2. **Recompensa**

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

2.1. Expectativa

2.2. Equidade

3. Conceito de Grupo

3.1. Conceito de equipa

3.2. Conceito de cultura de equipa

3.3. Diplomas da equipa

4. Gestão e Eficácia

4.1. Gestão de equipa e eficiência

4.2. Gestão de equipa e noção intrínseca

4.3. Gestão de equipas na IPSS

A tabela a seguir (Tabela 3) apresenta as categorias e as suas respetivas subcategorias, além das definições associadas a cada uma delas

Tabela 3 - Fatores que influenciam a motivação intrínseca

Categoria	Definição da Categoria	Subcategoria	Definição da Subcategoria
1. Conceito de Noção	Refere-se à compreensão dos participantes sobre temas como a satisfação no trabalho, a motivação intrínseca e extrínseca.	Conceito de Satisfação	A satisfação no trabalho está relacionada com o nível de contentamento dos colaboradores com o ambiente e as tarefas realizadas.

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		Motivação Intrínseca	A motivação intrínseca diz respeito à realização das tarefas por prazer ou satisfação pessoal, sem a necessidade de recompensas externas.
		Motivação Extrínseca	A motivação extrínseca refere-se à motivação gerada por fatores externos, como recompensas materiais, reconhecimento ou incentivos.
2. Recompensa	Refere-se à perceção dos participantes sobre o que esperam em troca do seu trabalho.	Expectativa	A expectativa envolve as recompensas que os colaboradores acreditam que receberão pelo seu desempenho ou contribuição no trabalho.
		Equidade	A equidade está relacionada com a perceção de justiça nas recompensas e no tratamento dado aos colaboradores, tanto entre pares quanto hierarquicamente.

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

3. Conceito de Grupo	Refere-se às perceções dos participantes sobre o conceito de equipa, a sua organização e funcionamento.	Conceito de Equipa	O conceito de equipa diz respeito à forma como os membros veem o grupo de trabalho e as suas interações internas.
		Cultura de Equipa	A cultura de equipa refere-se aos valores, normas e práticas partilhadas dentro da equipa, influenciando a sua dinâmica e eficácia.
		Diplomas da Equipa	A perceção dos membros sobre as qualificações e formações académicas dos integrantes da equipa e a sua importância para o desempenho da equipa.
4. Gestão e Eficácia	Refere-se à perceção dos participantes sobre a gestão da equipa e a sua eficácia na condução do grupo para alcançar os objetivos organizacionais.	Gestão de Equipa e Eficiência	A gestão da equipa e a sua eficiência envolvem como os líderes da equipa lidam com a administração das tarefas, recursos e pessoas para alcançar os objetivos.
		Gestão de Equipa e Noção Intrínseca	Relaciona-se com a forma como a gestão impacta na motivação interna dos membros da equipa, criando um ambiente que

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

			favorece o envolvimento e o desempenho.
		Gestão de Equipas na IPSS	Refere-se à gestão específica de equipas no contexto das IPSS, considerando as particularidades do setor.

A inclusão destas categorias permite uma abordagem mais abrangente e estruturada na interpretação dos dados, favorecendo uma análise mais robusta sobre os fatores que influenciam a motivação e a dinâmica das equipas no setor social. A categorização dos conteúdos foi realizada de forma sistemática, seguindo um processo de codificação mista, combinando uma abordagem dedutiva (com base na literatura) e indutiva (emergindo dos próprios dados empíricos) (Krippendorff, 2019). Este procedimento garantiu uma maior precisão e validade na análise, proporcionando uma visão detalhada dos fatores que impactam a motivação intrínseca, o bem-estar e a gestão de equipas no contexto das organizações do setor social.

3.6 Apresentação e Discussão dos Resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os principais resultados obtidos a partir da análise qualitativa das entrevistas realizadas e da revisão de literatura. As entrevistas foram submetidas a um processo sistemático de análise de conteúdo, estruturado com base em categorias temáticas previamente definidas, sendo que as grelhas de análise individuais serviram como base para uma síntese interpretativa detalhada, na qual se procurou compreender, em profundidade, as perceções, experiências e significados atribuídos pelos entrevistados ao seu quotidiano profissional. Esta abordagem permitiu não apenas identificar padrões recorrentes no discurso, mas também captar singularidades e contrastes entre diferentes contextos institucionais.

A apresentação dos resultados será organizada de acordo com as categorias analíticas definidas, articulando a interpretação dos dados com excertos representativos do discurso dos participantes. Este procedimento visa assegurar uma leitura ancorada na realidade empírica, permitindo compreender os sentidos construídos pelos entrevistados em torno da sua vivência no seio das IPSS. A discussão será conduzida à luz do enquadramento teórico previamente estabelecido, procurando estabelecer pontes entre os dados recolhidos e as principais problemáticas que atravessam o campo da gestão de equipas, da motivação profissional e da cultura organizacional no setor social. Assim, este capítulo assume uma dupla função: expor os dados recolhidos e promover uma reflexão crítica sobre os mesmos.

3.6.1 Apresentação dos Resultados

A análise das 18 entrevistas realizadas permitiu extrair um conjunto de resultados que refletem, de forma consistente, as vivências, perceções e desafios sentidos pelos profissionais da IPSS em estudo. A partir da organização dos dados em categorias e subcategorias previamente definidas, foi possível identificar linhas de tendência comuns, bem como particularidades relevantes, que ajudam a compreender a complexidade do trabalho em contexto institucional no setor social. Os resultados obtidos revelam uma realidade marcada simultaneamente por grande envolvimento pessoal e emocional por parte dos profissionais, e por constrangimentos organizacionais significativos.

É importante referir que, de forma geral, os entrevistados foram bastante sucintos nas suas respostas, o que constituiu uma limitação para a profundidade da análise e discussão dos resultados. A brevidade das intervenções dificultou, por vezes, a exploração mais detalhada de conceitos-chave e de experiências vividas no contexto de trabalho. Esta concisão, embora compreensível dada a natureza prática do ambiente profissional em que se inserem, reduziu a possibilidade de realizar interpretações mais amplas ou comparações aprofundadas entre os discursos. Ainda assim, os dados recolhidos permitiram identificar padrões significativos e evidenciar temas recorrentes relevantes para os objetivos do estudo.

Em termos gerais, destaca-se a centralidade da motivação intrínseca como motor principal da atuação dos profissionais, onde o sentido de missão, o desejo de ajudar os outros e o impacto direto no bem-estar dos utentes são referidos de forma transversal como fontes

de satisfação e realização. Em contraste, as formas de motivação extrínseca, como recompensas financeiras ou reconhecimento institucional, são escassas ou inexistentes, o que leva à valorização de formas simbólicas de recompensa, como o apoio entre colegas ou a perceção do sucesso nas intervenções. A equipa de trabalho emerge como elemento estruturante, tanto do ponto de vista afetivo como operacional, sendo frequentemente descrita como o principal fator de resiliência perante as dificuldades. Contudo, a gestão das equipas apresenta fragilidades marcadas por informalidade, indefinição de funções e escassa comunicação hierárquica, o que afeta diretamente a eficácia coletiva. Adicionalmente, a cultura organizacional da IPSS é descrita como relacional e próxima, mas simultaneamente desestruturada e pouco orientada para o desenvolvimento profissional.

Estes resultados permitem evidenciar um sistema sustentado no compromisso pessoal dos profissionais e na força dos vínculos interpessoais, mas fragilizado por uma ausência de estratégias de gestão consistentes, de mecanismos formais de valorização e de estruturas de suporte institucionais. A apresentação detalhada dos dados, organizada pelas principais categorias temáticas, permitirá aprofundar estes eixos interpretativos e relacioná-los com o enquadramento teórico adotado.

3.6.1.1 Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

A amostra do presente estudo é constituída por dezoito participantes, todos colaboradores da APPACDM de Viana do Castelo, com funções diretas ou indiretamente ligadas à intervenção social, gestão de equipa ou apoio técnico. A escolha dos participantes seguiu critérios de heterogeneidade funcional e experiência no setor, permitindo captar uma diversidade de perspetivas sobre a realidade vivida nas instituições.

Em termos de género, observa-se uma predominância clara do sexo feminino, com 15 mulheres e 3 homens, refletindo a composição maioritariamente feminina das equipas técnicas no setor social, sendo que esta distribuição não é surpreendente, uma vez que o setor social português tem vindo a ser caracterizado por uma forte feminização, particularmente nas áreas de cuidado e intervenção direta, onde estudos como os de Monteiro e Oliveira (2014) e Borges (2024) confirmam que as IPSS são espaços predominantemente ocupados por mulheres, perpetuando uma divisão sexual do trabalho que associa o cuidado ao feminino.

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

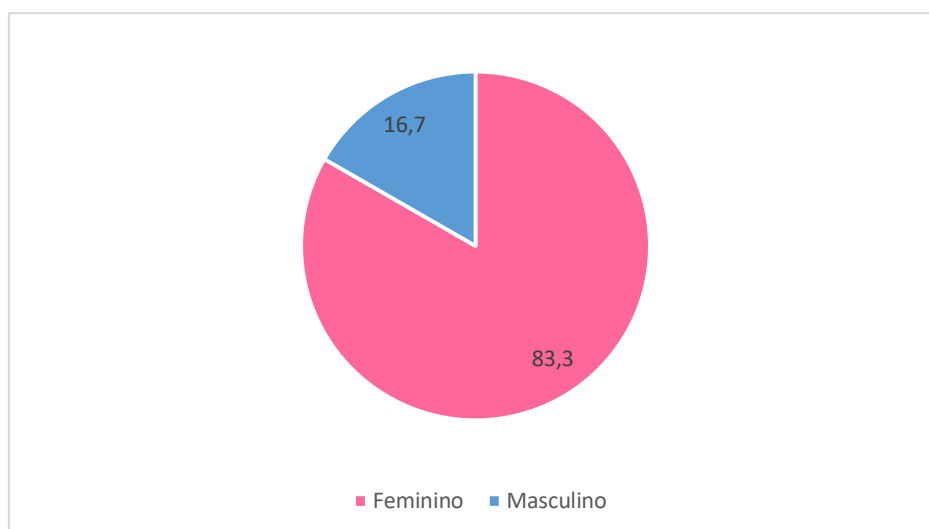


Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por género

No que respeita à idade, a maioria dos participantes situa-se entre os 30 e os 50 anos, com alguns casos de profissionais mais jovens (20-29 anos) e outros acima dos 50, traduzindo uma diversidade etária relevante para a análise das experiências laborais e da relação com a instituição, sendo que esta distribuição etária corresponde ao perfil identificado por Pereira et al. (2014), que referem uma concentração significativa de trabalhadores do setor social em faixas etárias adultas, frequentemente com experiência acumulada no terreno.

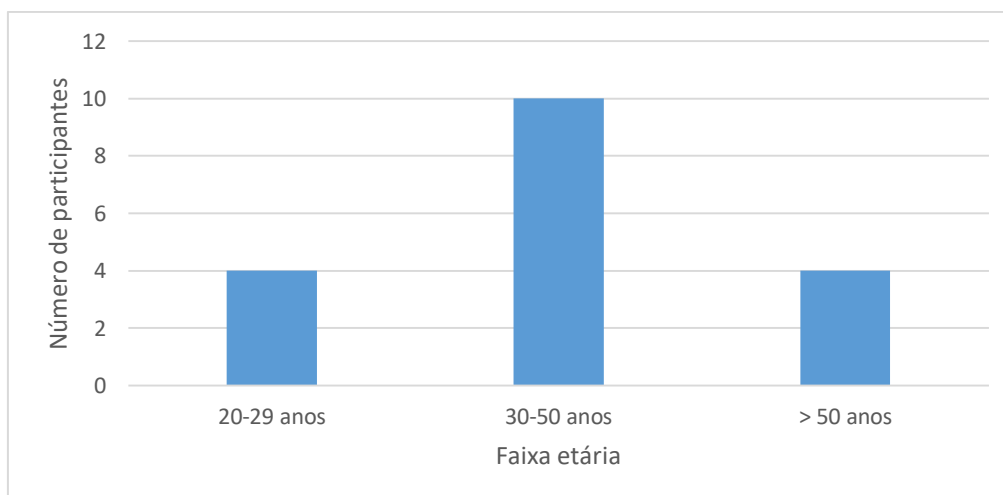


Gráfico 2 - Distribuição dos participantes por faixa etária

Relativamente às habilitações académicas, os dados mostram que a maioria dos entrevistados possui formação superior nas áreas das Ciências Sociais e Humanas, nomeadamente Serviço Social, Psicologia, Educação Social ou Gerontologia. Há também registos de técnicos com formação profissional ou técnico-profissional, particularmente

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

nas áreas da Ação Direta e Cuidados. Esta distribuição formativa reflete o perfil de competências habitualmente requerido pelas IPSS que, por sua vez, está em linha com os dados de estudos que apontam para uma crescente profissionalização do setor, ainda que coexistam profissionais com formações técnico-profissionais, especialmente nas áreas de Apoio Direto (Pereira et al., 2014).

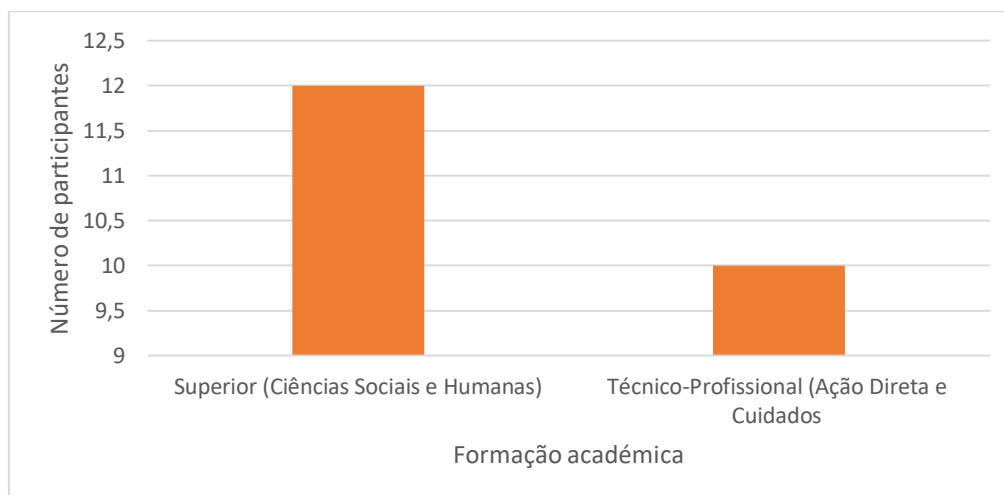


Gráfico 3 - Distribuição dos participantes por formação académica

Quanto ao cargo ou função desempenhada, os participantes desempenham uma variedade de papéis institucionais, incluindo técnicos superiores (assistentes sociais, psicólogos), animadores socioculturais, auxiliares de ação direta, e ainda elementos com responsabilidades de coordenação ou gestão intermédia. Esta diversidade funcional permitiu recolher dados com diferentes níveis de proximidade à gestão e diferentes olhares sobre as dinâmicas de equipa e motivação no trabalho e, além disso, confirma a estrutura multifuncional das equipas nas IPSS, tal como descrita por Borges (2024), que destaca o carácter multidisciplinar das intervenções e a necessidade de complementaridade entre saberes formais e experiência prática.

Esta caracterização sociodemográfica oferece um pano de fundo essencial para a interpretação dos discursos dos entrevistados, permitindo contextualizar as suas experiências e representações face às dimensões exploradas no estudo.

3.6.2 Análise dos Níveis de Motivação Intrínseca

A análise dos discursos dos participantes revela que a motivação intrínseca assume um papel central no desempenho profissional no contexto das IPSS. Este tipo de motivação,

que se refere ao envolvimento em atividades pela satisfação que elas proporcionam em si mesmas e não por recompensas externas (Deci & Ryan, 1985), emerge de forma clara nas narrativas dos entrevistados, sobretudo pela forma como atribuem significado pessoal às suas funções e ao impacto do seu trabalho, sendo que autores mais recentes, como van den Broeck et al. (2021), reforçam esta perspetiva ao salientar que a motivação intrínseca está fortemente relacionada com a perceção de sentido no trabalho e com a internalização dos objetivos organizacionais.

Apesar da precariedade laboral e da escassez de recursos apontadas por muitos participantes, observa-se uma forte adesão emocional e ética ao trabalho, sustentada por valores como a solidariedade, o cuidado e o bem-estar dos utentes, onde profissionais com cargos técnicos e de coordenação, como é o caso dos entrevistados E5 (*“gosto de trabalhar com os jovens Autistas”* – p. 230), E7 (*“não há nada melhor que alguém elogiar o meu trabalho todos os dias”* – p. 179) e E12 (*“adoro trabalhar com os miúdos e que me dão aquilo que necessito”* – p. 194), expressam uma profunda identificação com os objetivos sociais das instituições em que trabalham. Esta orientação vocacional parece funcionar como um amortecedor perante as dificuldades estruturais, funcionando como fonte de energia interna que lhes permite manter o compromisso organizacional. De acordo com Bakker e van Woerkom (2018), essa ligação afetiva ao propósito do trabalho constitui um recurso motivacional fundamental para enfrentar contextos exigentes e emocionalmente desafiantes.

Outro aspeto significativo é a valorização da autonomia e da possibilidade de tomada de decisão no exercício das funções. Alguns dos entrevistados com maior experiência profissional relatam que, apesar das limitações impostas pelas hierarquias institucionais, existe espaço para a iniciativa pessoal e criatividade, o que reforça o sentido de autoria e de competência no trabalho. De acordo com a Teoria da Autodeterminação, a perceção de autonomia e domínio sobre as tarefas contribui de forma decisiva para o reforço da motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000). Tal fenómeno é visível, por exemplo, no caso de E12, que refere a sua capacidade de liderar equipas e implementar práticas inovadoras, sentindo-se reconhecida não apenas pelas chefias, mas também pelos colegas.

“porque se motiva a equipa no reforço positivo”; “neste momento se me pedissem eu faço qualquer coisa”; “é fundamental. O grupo tem mais possibilidade de se transformar em equipa.”; “unir, vai deixar

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

o trabalho funcionar melhor para que os objetivos da unidade sejam cumpridos.”; “sou tratada por igual independentemente da categoria profissional”.

Segundo Slemph et al. (2018), a autonomia percebida não só aumenta a satisfação laboral, como também favorece comportamentos proativos e de inovação no local de trabalho.

A dimensão relacional surge também como um fator mobilizador. Os entrevistados com funções mais próximas do terreno, como E3 (*“trabalho há 37 anos com a deficiência e sempre me senti motivada a vir trabalhar”*), E9 (*“a minha diretora valoriza o meu trabalho e confia em mim”*; *“a equipa nota-se que está feliz, é coesa e com bem-estar entre todos os membros”*) e E14 (*“um fator interno é ver os frutos no meu trabalho na expressão dos clientes”*), destacam que as relações de proximidade estabelecidas com os utentes, assim como a colaboração entre colegas, alimentam a sensação de pertença e utilidade e, aqui, sentem que o seu trabalho tem um impacto direto e positivo na vida das pessoas, o que valida continuamente a sua escolha profissional.

Este dado encontra respaldo no estudo de Azevedo e Carvalho (2014), que demonstra que os vínculos afetivos com utentes e equipas de trabalho estão intrinsecamente ligados a uma maior satisfação e persistência na função, mesmo em contextos organizacionais adversos. Mais recentemente, Martínez-Tur et al. (2020) sublinham que relações interpessoais positivas no trabalho funcionam como catalisadores da motivação e da eficácia coletiva, sobretudo em contextos de prestação de cuidados.

É importante destacar ainda a relevância da formação contínua como elemento potenciador da motivação intrínseca, dado que vários entrevistados, sobretudo aqueles com formação superior, exemplo E2:

“a minha gestão de equipa é importante analisar e falar com os técnicos e aprofundo muito os temas, investigo para chegar à eficiência na minha sala com os clientes.” – E7 – “sim predomina, todos os dias somos motivados a ser melhores” –

E10 – *“sim, se tivermos uma boa gestão de equipas temos uma boa eficiência” –*

Referem que a atualização constante de conhecimentos e o desenvolvimento pessoal promovem o sentimento de valorização e competência profissional. Esta perceção

confirma as conclusões de Oliveira e Leal (2016), que defendem que a aprendizagem contínua está positivamente correlacionada com o entusiasmo no trabalho e com uma maior resiliência profissional. Autores como Kyndt et al. (2019) reforçam que o acesso à aprendizagem ao longo da vida contribui não só para a motivação, mas também para a retenção de talento em setores de alta exigência emocional.

No entanto, importa reconhecer que este tipo de motivação não é homogéneo entre todos os perfis. Nos casos em que o trabalho é exercido por obrigação ou devido à ausência de outras oportunidades profissionais, como relatado por E8:

“não são sempre cumpridos da forma como eu queria. Mas eu dou o meu melhor”; “expectativa é para mim algo negativo” e também por E16:

“neste sentido não acontece muito, porque existem colaboradores que não têm a mesma opinião e depois não chegamos a um consenso”, a motivação intrínseca tende a manifestar-se de forma menos intensa ou flutuante, revelando uma tensão entre a vontade de contribuir e o desgaste físico e emocional associado à função. Como argumentam van Hooff e van Hooff (2021), ambientes pouco estimulantes ou marcados por frustração de necessidades psicológicas básicas tendem a gerar estados de desmotivação ou *burnout* progressivo.

Em síntese, os níveis de motivação intrínseca observados entre os participantes deste estudo são notavelmente elevados, sustentando-se na identificação com a missão institucional, no sentido de propósito, na autonomia funcional, nas relações interpessoais e no acesso à formação. Estes dados são consistentes com a literatura internacional sobre o tema, que reforça o papel estruturante da motivação intrínseca na satisfação e desempenho dos profissionais do setor social (Gagné & Deci, 2005; Borges, 2024). Este panorama é também corroborado por estudos recentes, como os de Olafsen et al. (2021), que evidenciam que a satisfação das necessidades psicológicas em contextos organizacionais complexos é determinante para a persistência e bem-estar dos trabalhadores.

3.6.2.1 Perceções sobre a Gestão de Equipas

As perceções dos participantes acerca da gestão de equipas revelam uma realidade marcada por experiências ambivalentes e, em muitos casos, contraditórias. Enquanto

alguns entrevistados demonstram reconhecimento por práticas de liderança participativa e comunicação aberta, a maioria identifica dificuldades estruturais e funcionais associadas à forma como as equipas são geridas nas IPSS. Esta tensão entre estilos hierárquicos e colaborativos encontra paralelo em estudos recentes que destacam a relevância da liderança partilhada (*shared leadership*) para a eficácia organizacional (Nicolaides et al., 2014; Huimin Xu et al., 2023).

Entre os principais aspetos positivos referidos destaca-se o papel das lideranças que promovem a proximidade com os profissionais, que valorizam o diálogo e que incentivam a autonomia, onde entrevistadas, como por exemplo E7:

“tratada por igual independentemente da categoria profissional”

e E5

“é bom, porque sabe conversar, tem uma boa comunicação”; “tem feito tudo para que a unidade seja uma equipa por um todo e não um grupo”,

com cargos de coordenação, demonstram consciência da importância de uma liderança baseada na confiança, na empatia e na escuta ativa. Estas abordagens são geralmente associadas a maior coesão de equipa, melhoria no ambiente de trabalho e maior motivação por parte dos colaboradores, sendo que esta visão está alinhada com a literatura, nomeadamente com os contributos de Azevedo e Carvalho (2014), que apontam os estilos de liderança transformacional e colaborativa como mais eficazes no contexto das IPSS, promovendo um clima organizacional positivo e participativo.

No entanto, uma parte significativa dos entrevistados manifesta perceções críticas quanto às práticas de gestão vigentes e, profissionais como E6:

“neste momento temos alguma dificuldade em ser tratados com respeito, igualdade e justiça”,

E como E8:

“são, são sempre [as expectativas] cumpridas da forma como eu queria. Mas eu dou o meu melhor”

Também por E11:

“falta-me um espaço físico e a nível de relacionamento, podíamos estar melhor”

Estes testemunhos relatam experiências de desorganização, comunicação deficiente e indefinição de papéis e responsabilidades. Em alguns casos, estas falhas são atribuídas à acumulação de funções por parte das chefias, à falta de formação específica em gestão de pessoas ou ainda à inexistência de estruturas formais de coordenação, o que, por sua vez, contribui para a criação de ambientes marcados pela improvisação, pelo desgaste emocional e pela perceção de injustiça nas decisões internas. Pereira et al. (2014) apontam precisamente estas debilidades — ausência de políticas de GRH, fragilidade dos modelos organizativos e escassez de investimento na liderança — como entraves persistentes à eficácia das IPSS. Investigadores como Figueira (2023), num doutoramento sobre liderança e governação em IPSS portuguesas, sublinham como a limitação regulamentar e a falta de estruturas formais fragilizam a capacidade institucional de coordenar e sustentar práticas de gestão eficazes.

Outro aspeto recorrente nas entrevistas prende-se com a falta de momentos de encontro, de planificação estratégica conjunta e de *feedback* estruturado, onde profissionais como E3:

“sim, porque torna a equipa mais coesa e unida e nota-se que trabalhamos todos para o mesmo sentido”

e E14:

“temos perdido algumas dinâmicas, como por exemplo convívios, jantares para a aproximação dos colaboradores”; “não fazemos distinção entre colaboradores, para manter a equipa unida”

expressam frustração por sentirem que as equipas funcionam em modo reativo, sem uma visão comum ou objetivos bem definidos, o que afeta a eficiência, mas também o sentimento de pertença e a motivação dos colaboradores. Este cenário é reforçado por Esteves et al. (2023), que identificaram em organizações sem fins lucrativos portuguesas, particularmente durante a pandemia, que a ausência de competências específicas de liderança em contextos de crise comprometeu severamente a comunicação eficaz e a

confiança das equipas. Adicionalmente, Cochran (2025) enfatiza que o envolvimento emocional e produtividade das equipas dependem diretamente de lideranças que promovem *feedback* regular, clareza de papéis e apoio sistemático, o que é crítico em contextos de escassez de recursos como o das IPSS.

É também evidente, a partir das entrevistas, que muitos dos constrangimentos na gestão das equipas decorrem de limitações estruturais das próprias IPSS. A escassez de recursos humanos, o elevado volume de trabalho e a natureza híbrida das funções de gestão (onde coordenadores acumulam tarefas técnicas e administrativas) são realidades que impactam diretamente a capacidade de liderar eficazmente e, tal como demonstrado por Oliveira e Leal (2016), a falta de profissionalização da gestão nos contextos do terceiro setor compromete não só a qualidade dos serviços, como o bem-estar das equipas. Nesta linha, Vilakazi (2024) defende a necessidade de estratégias inovadoras de gestão de pessoas, baseadas na estratégia "Blue Ocean", para enfrentar desafios de recursos e promover ambientes organizacionais mais resilientes e colaborativos.

Em síntese, as perceções sobre a gestão de equipas são marcadas por um contraste entre práticas desejáveis — assentes na liderança participativa, na comunicação e na clareza — e um conjunto de limitações operacionais que dificultam a sua implementação plena. A qualidade da gestão é reconhecida como fator crítico para o funcionamento das equipas e para o equilíbrio emocional dos profissionais, mas os dados evidenciam que esta dimensão continua, em muitos casos, a depender mais da iniciativa individual das lideranças do que de uma estrutura institucional sólida e consistente. Enquanto Battilana (2021, 2022) argumenta que líderes em organizações híbridas devem operar como “*institutional entrepreneurs*” para articular impacto social e governança eficaz, Figueira (2023) salienta que as regras e cultura organizacional das IPSS precisam evoluir para sustentar uma liderança participativa de longo prazo.

3.6.2.2 Relação entre a Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas

A relação entre a motivação intrínseca e a gestão de equipas emergiu das entrevistas como um dos pontos mais significativos para compreender o bem-estar, o compromisso e a eficácia dos profissionais nas IPSS. A análise dos discursos revela que uma gestão de equipas eficaz, assente em liderança participativa, reconhecimento interpessoal e clareza

organizacional, está diretamente associada ao fortalecimento da motivação intrínseca dos trabalhadores.

Os entrevistados que expressaram elevados níveis de motivação intrínseca (como E5, E7, E10 e E12) são, na maioria dos casos, os mesmos que relatam experiências positivas com as suas chefias e com a forma como as equipas são organizadas. O E5 afirma: *"porque estamos sempre a evoluir e aprender. Isso é importante para a gestão de equipas"* (p. 173), enquanto o E7 destaca: *"Todos os dias somos motivados a ser melhores"* (p. 180), evidenciando um ambiente de reforço positivo. De forma semelhante, o E10 refere: *"Temos reforço positivo nas equipas"* (p. 189), e o E12 afirma sentir-se motivada pelo ambiente de trabalho, ao dizer: *"Adoro trabalhar com os miúdos, eles dão-me aquilo que necessito"* (p. 194). Estes testemunhos apontam para a importância da valorização do contributo individual, da possibilidade de participar nas decisões e da existência de um ambiente de confiança e partilha, fatores que potenciam significativamente o gosto pelo trabalho e o empenho pessoal. É, ainda, possível confirmar os pressupostos da Teoria da Autodeterminação, segundo a qual a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento interpessoal é essencial para sustentar a motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000). Adicionalmente, trabalhos recentes reforçam que o apoio do líder às necessidades básicas (autonomia, competência, relação) sustenta diretamente a motivação intrínseca e a aprendizagem autodirigida (Collin et al., 2021; Jarl, 2024).

Por outro lado, quando a gestão de equipas é percebida como desorganizada, autoritária ou indiferente às necessidades dos colaboradores, há uma diminuição clara na motivação pessoal, sendo que a ausência de liderança ética ou empoderadora está associada à motivação extrínseca e menor compromisso. O E6 refere: *"Neste momento temos alguma dificuldade em ser tratados com respeito, igualdade e justiça"* (p. 192), enquanto o E8 admite: *"Não são sempre [as expectativas] cumpridas da forma como eu queria"* (p. 183). Já o E14 aponta que *"no plano global, a maior parte dos colaboradores motivam-se de forma extrínseca"* (p. 201), deixando implícito um distanciamento emocional do trabalho. Nestes contextos, a ausência de reconhecimento, a sobrecarga de trabalho e a falta de coesão dificultam o desenvolvimento de um vínculo significativo com a atividade profissional, fazendo com que o trabalho se torne uma obrigação mais do que uma escolha com sentido pessoal.

A liderança, neste contexto, assume um papel estruturante pois, uma liderança que escuta, acompanha, reconhece e proporciona autonomia tem a capacidade de promover ambientes de trabalho que reforçam o sentido de missão e de autorrealização. Segundo Gagné e Deci (2005), líderes que adotam estilos de gestão facilitadores promovem contextos mais propícios ao florescimento da motivação intrínseca, enquanto estilos controladores tendem a inibi-la. No caso das IPSS, onde os recursos são limitados e a pressão emocional é constante, a gestão sensível e estruturada pode fazer a diferença entre o *burnout* e o compromisso resiliente.

Um fator adicional apontado pelos entrevistados é a influência da comunicação horizontal e da coesão entre colegas, onde um estudo sobre liderança orientada por propósito em Portugal concluiu que líderes que alinham os valores individuais dos colaboradores com o propósito organizacional promovem maior coesão, envolvimento e bem-estar. Quando a gestão promove espaços de partilha, reuniões regulares e *feedback* construtivo, os profissionais sentem-se parte de uma equipa e não apenas executantes isolados. Este sentimento de pertença reforça a motivação intrínseca, como salientado pelo E2: *"Sem dúvida que temos o apoio do líder e dos técnicos. Gosto do meu trabalho e trabalhar com os meus elementos de trabalho"* (p. 160). Da mesma forma, o E9 destaca: *"A minha diretora valoriza o meu trabalho e confia em mim"*, acrescentando ainda: *"A equipa nota-se que está feliz, é coesa e com bem-estar entre todos os membros"* (p. 186). Estas experiências indicam que o apoio entre colegas e da chefia atua como principal motivador para a permanência e envolvimento nas funções, reforçando o sentido de pertença e, consequentemente, a motivação intrínseca.

A literatura corrobora estas observações. Estudos como o de Oliveira e Leal (2016) indicam que ambientes organizacionais estruturados, participativos e com práticas de valorização pessoal estão diretamente associados a níveis mais elevados de motivação interna e menor rotatividade de pessoal nas IPSS; já Borges (2024) salienta que, em contextos marcados pela instabilidade e precariedade, a gestão de equipas sensível e cuidadora pode funcionar como um fator protetor do desgaste emocional.

Em síntese, a análise das entrevistas confirma uma relação direta entre a motivação intrínseca dos profissionais e a forma como as equipas são geridas, pois uma gestão próxima, clara, valorizadora e centrada na pessoa não só promove a eficácia

organizacional como reforça o compromisso e o bem-estar daqueles que trabalham em contextos sociais exigentes. Esta ligação não é meramente teórica: ela manifesta-se no quotidiano das instituições, nas relações entre colegas, nas atitudes das chefias e nas escolhas de permanecer ou abandonar o setor.

3.6.3 Comparação com Estudos Anteriores

Os resultados obtidos através da análise das entrevistas a profissionais da APPACDM de Viana do Castelo revelam uma predominância clara de motivação intrínseca, frequentemente associada à noção de vocação, propósito e realização pessoal através do impacto social gerado pelo trabalho. Esta constatação encontra suporte robusto na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985; 2000; 2017), que distingue entre motivações intrínsecas (movidas por interesse e satisfação pessoal) e extrínsecas (movidas por recompensas externas), enfatizando que a motivação sustentada e de qualidade depende da satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Os entrevistados demonstram claramente essa satisfação relacional e identitária, mesmo quando outros fatores extrínsecos estão ausentes, o que reforça a centralidade da motivação intrínseca em contextos de intervenção social.

A relação estreita entre os profissionais e os utentes, bem como o sentimento de utilidade e missão cumprida, remete também para os contributos de Rosso et al. (2010), que, ao sintetizarem diversas abordagens sobre o "sentido do trabalho", destacam que a perceção de impacto positivo na vida de outros é um dos principais elementos que conferem significado e propósito às atividades profissionais, especialmente em áreas como o terceiro setor.

No entanto, os dados também revelam uma tensão evidente entre esse compromisso vocacional e o contexto institucional, marcado por falta de reconhecimento, escassez de *feedback*, estagnação na carreira e injustiças percebidas, fatores que provocam frustração e desgaste. Este cenário é coerente com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959; 1966), segundo a qual os fatores motivacionais (intrínsecos) geram satisfação quando presentes, mas a ausência dos chamados fatores de higiene (como salário, condições de trabalho e reconhecimento) conduz inevitavelmente à insatisfação. A narrativa dos entrevistados exemplifica bem essa dualidade: embora o salário ou a progressão não

sejam os motores da dedicação, a sua ausência prolongada influencia o entusiasmo e aumenta a vulnerabilidade emocional dos profissionais.

Além disso, os discursos que expressam percepções de injustiça salarial, contratos precários e critérios pouco claros para progressão encontram forte correspondência na Teoria da Equidade de Adams (1963; 1965), dado que a teoria defende que os indivíduos avaliam continuamente o equilíbrio entre o que investem (esforço, tempo, qualificação) e o que recebem (remuneração, reconhecimento), em comparação com os seus pares. Quando esse equilíbrio é percebido como injusto, emergem sentimentos de frustração, desmotivação e até retração do envolvimento organizacional, exatamente como evidenciado nos testemunhos recolhidos.

Outro ponto central nos resultados é o papel das equipas como espaços de coesão, apoio emocional e identidade profissional. Este aspeto é consonante com o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1976), que identifica o relacionamento interpessoal como uma das dimensões centrais que aumentam a motivação e o desempenho no trabalho. A noção de “diplomas de equipa”, mencionada pelos entrevistados como formas simbólicas de reconhecimento mútuo, reforça a importância dos laços sociais como elementos de regulação emocional e sustentação identitária em ambientes exigentes, sendo que o reconhecimento informal é também valorizado por Benevene et al. (2020), que sublinham o papel das relações interpessoais e do clima relacional como mediadores do compromisso e da satisfação dos profissionais do setor social.

Todavia, apesar da força das dinâmicas de equipa, os dados evidenciam obstáculos significativos como a rotatividade, sobrecarga de trabalho e ausência de tempo para encontro e reflexão conjunta que, consequentemente, remetem para as críticas apontadas por Amorim et al. (2023), que destacam como a gestão inadequada de recursos humanos pode comprometer a coesão, a eficácia e o bem-estar das equipas, especialmente em contextos de elevada pressão emocional.

A gestão de equipas e o papel da liderança surgem também como elementos ambivalentes nos discursos. Se por um lado há apreciação por lideranças próximas e acessíveis, por outro, emergem relatos de chefias autoritárias, indefinições funcionais e ausência de

planeamento, sendo que este tipo de liderança desalinhada com as necessidades das equipas pode ser analisado à luz das contribuições de Bass (1985) sobre liderança transformacional, que promove motivação, confiança e desenvolvimento ao valorizar as contribuições individuais e envolver os colaboradores na construção de sentido. Logo, lideranças ausentes ou meramente operacionais, como descritas por alguns entrevistados, falham em promover esse tipo de compromisso, gerando apatia e desmotivação, conforme discutido por Cunha e Rodrigues (2018) e Seúlo (2022) no contexto das IPSS.

A informalidade institucional, embora reconhecida como promotora de proximidade e flexibilidade, também é percecionada como um fator de fragilidade estrutural, dificultando a profissionalização e o planeamento estratégico das práticas organizacionais, sendo que esta dualidade é bem analisada por Schein (2010) e Cameron e Quinn (2011), que alertam para os riscos de culturas organizacionais baseadas em normas tácitas e lógicas informais, especialmente quando não sustentadas por mecanismos claros de gestão, avaliação e desenvolvimento.

Finalmente, a ausência de oportunidades de valorização e crescimento contínuo — apontada por muitos entrevistados como fonte de frustração — liga-se diretamente à Teoria da Expectativa de Vroom (1964), retomada por Lunenburg (2011), que defende que os indivíduos tendem a investir esforço quando acreditam que este conduzirá a resultados desejados (valência), sendo recompensados proporcionalmente. Quando o sistema não oferece perspectivas claras de reconhecimento, progressão ou valorização, os profissionais tendem a reduzir o envolvimento, como relatado entre os mais experientes nas IPSS analisadas.

3.6.4 Discussão dos Resultados: Implicações Práticas para IPSS

A presente secção dedica-se à discussão dos dados empíricos recolhidos junto dos profissionais da APPACDM de Viana do Castelo, procurando cruzar os resultados obtidos com o enquadramento teórico previamente apresentado. Através da análise qualitativa das entrevistas emergiram categorias centrais relacionadas com a motivação, a satisfação profissional, a dinâmica das equipas e a gestão organizacional, que refletem tanto os fatores facilitadores como os constrangimentos vivenciados no contexto institucional. Esta discussão visa, assim, interpretar criticamente os significados atribuídos pelos profissionais à sua experiência de trabalho, à luz de autores de referência,

clarificando de que forma os elementos identificados influenciam o bem-estar, o desempenho e a sustentabilidade das práticas nas IPSS. Desta forma, pretende-se contribuir para uma compreensão mais profunda dos mecanismos que sustentam o compromisso e a eficácia das equipas em contextos sociais marcados por exigências complexas e recursos limitados.

A satisfação profissional, tal como emergiu dos testemunhos recolhidos, apresenta-se como um fenómeno complexo, multifatorial e profundamente enraizado em dimensões relacionais e emocionais. Mais do que uma simples avaliação racional das condições laborais, trata-se de uma vivência afetiva que se constrói a partir da perceção de sentido no trabalho, do impacto junto dos utentes e da qualidade das relações interpessoais no seio da organização. Esta experiência subjetiva encontra eco na definição clássica de Locke (1976), para quem a satisfação no trabalho corresponde a um estado emocional positivo resultante da avaliação do próprio trabalho ou das suas experiências associadas. Neste contexto, os profissionais entrevistados não manifestam um discurso centrado em recompensas materiais, mas antes uma valorização marcada de fatores intrínsecos como a missão, a entrega, a ligação aos utentes e à equipa. Estes resultados corroboram os contributos de Spector (1997), que reforça a ideia de que, sobretudo em contextos do setor social, a satisfação se ancora muito mais na realização pessoal e no impacto social do trabalho do que em incentivos extrínsecos como salário ou benefícios.

Neste enquadramento, torna-se particularmente evidente a centralidade da motivação intrínseca no perfil dos profissionais da APPACDM. Os discursos revelam uma forte adesão vocacional, sustentada por valores como a solidariedade, o compromisso e o desejo genuíno de fazer a diferença na vida dos outros, sendo que esta motivação emerge como autêntica, profundamente interiorizada, e manifesta-se através da utilização de termos como “paixão”, “entrega”, “amor pelo que faço” ou “sentido de missão”. É, portanto, uma realidade coerente com a proposta teórica de Ryan e Deci (2000), que definem a motivação intrínseca como o impulso para realizar uma atividade pelo prazer e interesse que ela gera, e não pelas recompensas externas. Os dados sugerem que, neste tipo de contextos organizacionais, a motivação intrínseca é um recurso crucial não apenas para a continuidade do desempenho, mas também para a resiliência face às dificuldades.

No entanto, essa motivação encontra limites quando confrontada com a escassez ou ausência de fatores extrínsecos de valorização, nomeadamente em termos de remuneração, progressão de carreira e reconhecimento institucional. A motivação extrínseca, apesar de não ser o motor principal do envolvimento dos profissionais, surge como uma expectativa legítima, sobretudo enquanto sinal de justiça e valorização do esforço realizado. No entanto, a sua inexistência ou insuficiência é sentida como fonte de frustração, especialmente quando associada a dinâmicas de estagnação e à falta de reconhecimento formal. Esta tensão entre motivação intrínseca e extrínseca remete para a teoria dos dois fatores de Herzberg et al. (1959), que distingue entre fatores motivacionais — como o significado do trabalho ou a responsabilidade — e fatores higiénicos — como o salário ou as condições de trabalho. Estes últimos, embora não gerem motivação duradoura por si só, são fundamentais para evitar a insatisfação. A ausência de um equilíbrio entre ambos ameaça comprometer a motivação sustentada e o bem-estar profissional.

Do ponto de vista das expectativas, os profissionais expressam o desejo de reconhecimento contínuo, de acesso a oportunidades de desenvolvimento pessoal e de participação efetiva nos processos de decisão. Porém, essas expectativas nem sempre se concretizam, gerando sentimentos de desilusão e impotência. Esta perceção encontra explicação na Teoria da Expectativa de Vroom (1964), que estabelece que a motivação resulta da crença de que o esforço despendido levará a um desempenho eficaz, e este, por sua vez, a recompensas desejadas. Quando essa cadeia causal é interrompida — como parece ocorrer nas organizações analisadas, onde o desempenho nem sempre é acompanhado de reconhecimento —, a motivação pode decrescer, mesmo entre profissionais altamente comprometidos.

Um fator adicional que emerge com força é a perceção de injustiça, particularmente em relação à distribuição de contratos, salários e responsabilidades. A existência de disparidades entre colegas que desempenham funções semelhantes, mas recebem compensações desiguais, é fonte de desmotivação e ameaça o sentimento de pertença ao grupo. De acordo com a Teoria da Equidade de Adams (1965), os indivíduos avaliam o equilíbrio entre o que investem (tempo, esforço, dedicação) e o que recebem (salário, reconhecimento, oportunidades), em comparação com os seus pares. Quando percecionam que esse equilíbrio está comprometido, desenvolvem sentimentos de

injustiça, que podem traduzir-se em retraimento, cinismo organizacional ou rotatividade. Os testemunhos analisados revelam com clareza essa tensão, muitas vezes agravada pela ausência de critérios transparentes e por uma comunicação institucional pouco eficaz.

Por outro lado, apesar das dificuldades organizacionais, o grupo de trabalho é frequentemente descrito como um espaço de coesão, apoio mútuo e partilha emocional. A equipa surge, assim, não apenas como um instrumento funcional para a realização de tarefas, mas como um espaço afetivo essencial à manutenção do equilíbrio emocional dos profissionais. A entreajuda, o humor partilhado e a confiança surgem como mecanismos fundamentais para enfrentar os desafios quotidianos, o que vai ao encontro da definição de Katzenbach e Smith (1993), que consideram que equipas eficazes são aquelas que combinam objetivos de desempenho com um forte sentido de compromisso coletivo. Nas organizações do setor social, em particular, a coesão de grupo é um recurso crítico de sobrevivência emocional, funcionando muitas vezes como compensação face às falhas estruturais da gestão.

A cultura de equipa que se desenha a partir dos dados é marcada por informalidade, flexibilidade e forte vinculação emocional e, ainda que não institucionalizada de forma formal, é sustentada por valores partilhados, rituais informais e códigos de conduta tácitos. Schein (2010) define cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos partilhados que um grupo desenvolve para lidar com os seus desafios e, neste caso, a cultura de equipa atua como uma espécie de “regulador emocional” que protege os profissionais do desgaste, ainda que por vezes seja ameaçada pela fragmentação de comunicação ou pela sobrecarga.

Finalmente, a gestão organizacional é descrita como excessivamente informal e pouco estruturada, com forte acumulação de funções e escassez de mecanismos de planeamento estratégico. Esta realidade compromete a eficácia das equipas, sendo frequentemente compensada pelo esforço e dedicação individual dos profissionais, onde Mintzberg (1979) alerta que, em contextos com fraca estrutura formal, a eficácia depende em demasia da qualidade dos indivíduos, o que é particularmente evidente nas IPSS, onde a liderança raramente dispõe de formação específica em gestão. A motivação intrínseca dos profissionais, embora fundamental, não pode continuar a ser o único pilar de sustentação

das equipas. A gestão eficaz deve promover condições estruturais, processos claros, oportunidades de participação e práticas de valorização simbólica e material.

Passamos agora à discussão das hipóteses de investigação.

Hipótese 1: *“A motivação intrínseca dos colaboradores das organizações do setor social em Viana do Castelo tem um impacto positivo no seu bem-estar”*

Os dados obtidos nas entrevistas demonstram de forma clara que a motivação intrínseca é um fator central no bem-estar dos profissionais do setor social, onde termos como “paixão”, “propósito” e “sentido de missão” surgem recorrentemente nos discursos, evidenciando uma forte ligação emocional e ética ao trabalho desenvolvido. Esta motivação interna, muitas vezes associada a valores pessoais e ao desejo de “fazer a diferença”, permite aos profissionais manterem níveis elevados de compromisso e realização pessoal, mesmo em contextos adversos. Esta conclusão está em linha com Deci e Ryan (2000), que afirmam que a motivação intrínseca promove o bem-estar psicológico ao satisfazer as necessidades humanas básicas de autonomia, competência e relacionamento. Da mesma forma, Gagné e Deci (2005) argumentam que ambientes que reforçam a motivação intrínseca contribuem diretamente para maior satisfação no trabalho e bem-estar geral.

Além disso, a Teoria da Autodeterminação destaca que a satisfação das necessidades psicológicas básicas é essencial para o bem-estar e a motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000), sendo que os profissionais entrevistados relataram que o sentimento de utilidade e a perceção de impacto positivo na vida dos utentes são fontes significativas de satisfação e bem-estar. Por outro lado, a ausência de reconhecimento formal e a estagnação na progressão na carreira foram identificadas como fatores geradores de frustração, revelando uma tensão entre a realização pessoal e os limites do contexto institucional. No entanto, a motivação intrínseca parece mitigar esses efeitos negativos, sustentando o bem-estar dos profissionais.

Portanto, os resultados corroboram a hipótese de que a motivação intrínseca tem um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores das organizações do setor social em Viana do Castelo.

Hipótese 2: “A autonomia no trabalho está positivamente correlacionada com a motivação intrínseca dos colaboradores no setor social”

A análise das entrevistas revela que a autonomia no trabalho é um fator valorizado pelos profissionais da APPACDM de Viana do Castelo, onde muitos profissionais destacam a liberdade para tomar decisões, gerir o seu tempo e desenvolver intervenções ajustadas às necessidades dos utentes como elementos fundamentais para a sua motivação diária, o que, por sua vez, está fortemente alinhado com a literatura sobre a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), que coloca a autonomia como uma necessidade psicológica essencial para o florescimento da motivação intrínseca. Em consonância com estes autores, Kuvaas (2006) demonstra que quando os profissionais percebem um elevado grau de autonomia, são mais propensos a sentirem-se autodeterminados, o que resulta num aumento da motivação intrínseca, da satisfação no trabalho e do desempenho, padrão este que é visível nos dados do estudo, onde os profissionais mais motivados tendem a referir-se a ambientes de trabalho que promovem autonomia e confiança.

Contudo, a ausência de planeamento organizacional e a indefinição de funções — também mencionadas nas entrevistas — surgem como barreiras à autonomia. Em contextos onde a autonomia é confundida com desorganização ou abandono institucional, o seu efeito positivo sobre a motivação pode ser atenuado, o que confirma a importância de estruturas que, embora flexíveis, ofereçam suporte e clareza nas funções, conforme defendido por Hackman e Oldham (1976) no seu modelo das características do trabalho, que indica que a autonomia promove sentimentos de responsabilidade pessoal, fundamentais para a motivação intrínseca. Adicionalmente, estudos como o de Humphrey et al. (2007) reforçam que empregos com altos níveis de autonomia estão associados a maiores níveis de motivação intrínseca e menor *burnout* — um aspeto especialmente relevante no setor social, onde o desgaste emocional é elevado. Assim, fomentar a autonomia de forma estruturada pode ser uma via eficaz para reforçar o compromisso dos profissionais.

Concluindo, os dados confirmam a hipótese de que a autonomia no trabalho está positivamente correlacionada com a motivação intrínseca dos colaboradores. Esta autonomia, quando acompanhada de apoio organizacional e clareza nas funções, revela-se um motor essencial para o envolvimento e satisfação profissional no setor social.

Hipótese 3: “A *perceção de reconhecimento e feedback positivo* influencia diretamente os níveis de *motivação intrínseca* dos colaboradores no setor social”

Os dados recolhidos na APPACDM de Viana do Castelo mostram que o reconhecimento — sobretudo o simbólico e interpessoal — é um fator crítico para a manutenção da motivação intrínseca dos profissionais, uma vez que muitos dos entrevistados relatam que, apesar da ausência de recompensas formais ou progressão na carreira, mantêm o seu compromisso profissional devido ao reconhecimento informal entre pares e à valorização por parte dos utentes e das suas famílias, sendo que estes dados confirmam a relevância do reconhecimento como fator psicológico de reforço motivacional, tal como defendido por Gagné e Deci (2005), que referem que o *feedback* positivo aumenta o sentimento de competência e promove a internalização dos valores organizacionais.

A literatura sobre GRH reforça essa relação. Segundo Brun e Dugas (2008), o reconhecimento no trabalho é um determinante essencial do bem-estar e da motivação, especialmente em contextos onde os incentivos extrínsecos são limitados, sendo que este reconhecimento pode assumir formas diversas — verbal, simbólica, relacional — e atua como um poderoso reforço da autoestima profissional. No contexto da APPACDM, expressões de gratidão dos colegas, o sucesso das intervenções ou elogios espontâneos são vividos como “diplomas da equipa”, substituindo as formas formais de validação institucional.

No entanto, a ausência de reconhecimento formal por parte da organização é apontada como um dos fatores mais frustrantes para os profissionais, o que compromete a motivação, como também agrava o sentimento de invisibilidade profissional. Eisenberger et al. (2001) sustentam que a perceção de suporte organizacional está diretamente ligada à motivação intrínseca: quando os colaboradores percebem que a organização valoriza os seus esforços, sentem-se mais comprometidos e motivados. O contrário, como ilustrado nos discursos, gera frustração e, por vezes, desmotivação.

A relação entre *feedback* e motivação é ainda enfatizada por Deci, Koestner e Ryan (1999), que argumentam que o *feedback* positivo, quando é informativo e não controlador, fortalece a motivação intrínseca, ao passo que a ausência de retorno ou um *feedback* negativo mal gerido pode prejudicá-la. A escassez de mecanismos formais de

feedback na instituição analisada é, por isso, um ponto crítico. A ausência de sistemas de avaliação construtiva, momentos de partilha ou celebração dos sucessos contribui para a sensação de esforço invisível.

Logo, os resultados corroboram a hipótese de que a perceção de reconhecimento e *feedback* positivo influencia diretamente os níveis de motivação intrínseca. Para sustentar o envolvimento dos profissionais no setor social, é fundamental institucionalizar práticas de valorização, reforçando tanto o reconhecimento informal quanto formas estruturadas de *feedback*.

Hipótese 4: “A motivação intrínseca está associada a menores níveis de stress ocupacional e maior resiliência no setor social”

Os resultados da investigação realizada na APPACDM de Viana do Castelo evidenciam que a motivação intrínseca dos profissionais está diretamente ligada à sua capacidade de enfrentar os desafios ocupacionais com maior resiliência e menor perceção de stress. Apesar das dificuldades estruturais, da escassez de recursos e da carga emocional associada ao trabalho com populações vulneráveis, os entrevistados mantêm um compromisso elevado com a missão institucional, o que é frequentemente alimentado por um sentimento de propósito, vocação e paixão pela intervenção social, elementos-chave da motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000).

A resiliência surge, assim, como um produto indireto da motivação intrínseca: os profissionais sentem que o seu trabalho “faz a diferença”, o que lhes confere um sentido de utilidade que mitiga o desgaste emocional. Conforme afirmam McAllister e McKinnon (2009), trabalhadores intrinsecamente motivados tendem a encarar o stress como um desafio e não como uma ameaça, adotando estratégias de *coping* mais eficazes. No contexto da APPACDM, a coesão das equipas, a partilha emocional e a valorização dos laços interpessoais reforçam este processo, funcionando como uma rede informal de apoio psicológico. Além disso, vários estudos sustentam que a motivação intrínseca atua como fator protetor contra o *burnout*, segundo Malaca e Leiter (2016a), os profissionais que mantêm uma ligação emocional com o seu trabalho, que sentem autonomia e que percebem a sua eficácia pessoal, revelam níveis significativamente mais baixos de exaustão emocional. A análise das entrevistas confirma essa lógica: mesmo quando as

condições externas são adversas, os profissionais mantêm-se resilientes devido à forte identificação com os valores da organização e ao impacto positivo do seu trabalho.

Contudo, é importante reconhecer que a motivação intrínseca, embora protetora, não é ilimitada. Alguns profissionais manifestam sinais de desgaste quando não encontram, no ambiente institucional, reconhecimento ou apoio formal, o que evidencia o risco de sobrevalorização da motivação intrínseca em contextos onde as condições laborais são estruturalmente frágeis. Tal como defendem Van den Broeck et al. (2016), a motivação intrínseca deve ser acompanhada por um ambiente organizacional que satisfaça as necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e pertença. Quando estas não são satisfeitas, mesmo os colaboradores mais motivados podem experienciar stress e exaustão.

Em síntese, os dados corroboram a hipótese de que a motivação intrínseca está associada a menores níveis de stress ocupacional e maior resiliência, embora esta relação dependa também de fatores contextuais como o apoio institucional, o reconhecimento e a qualidade das relações interpessoais. Investir na motivação intrínseca implica, assim, criar condições estruturais que a sustentem.

Hipótese 5: “Equipas com níveis mais elevados de motivação intrínseca apresentam um melhor desempenho organizacional e maior retenção de colaboradores”

Os dados obtidos na investigação realizada na APPACDM de Viana do Castelo apontam para uma relação clara entre elevados níveis de motivação intrínseca nas equipas e o desempenho organizacional percebido. Os profissionais demonstram um forte compromisso com os valores institucionais, frequentemente traduzido em termos como “missão”, “propósito” e “realização pessoal”, sendo que esta ligação emocional ao trabalho se reflete não só na qualidade da intervenção junto dos utentes, mas também na coesão das equipas e no esforço voluntário adicional, indicadores importantes de desempenho organizacional (Grant, 2008).

De acordo com Hackman (2002), equipas motivadas intrinsecamente são mais autónomas, autogeridas e orientadas para objetivos comuns o que, consequentemente, se confirma nos relatos dos profissionais da APPACDM, que descrevem equipas onde a

entreadajuda, o apoio mútuo e a partilha emocional são práticas enraizadas. Quando o trabalho é movido por valores partilhados e pela perceção de impacto positivo na vida dos utentes, o empenho individual converge para o sucesso coletivo, sendo que este capital emocional e motivacional potencia não só a eficácia das intervenções sociais, mas também a resiliência das equipas face a contextos adversos.

A retenção de colaboradores é outro ponto que os dados evidenciam como associado à motivação intrínseca. Apesar das limitações institucionais, como a falta de progressão na carreira ou o fraco reconhecimento formal, muitos profissionais mantêm-se na organização por longos períodos, movidos por uma ligação afetiva ao trabalho e à equipa. Na ótica de Deci e Ryan (2012), a satisfação das necessidades psicológicas básicas — autonomia, competência e vínculo — promove um vínculo organizacional mais estável e menos dependente de incentivos extrínsecos. A motivação intrínseca atua assim como um “colante” que mantém as equipas unidas e estáveis.

Por outro lado, os discursos recolhidos revelam que, quando essa motivação não é alimentada por práticas institucionais adequadas — como reconhecimento, formação contínua e clareza organizacional — há riscos de desmotivação e eventual rotatividade. Embora a motivação intrínseca sustente muitos profissionais em contextos exigentes, o seu esgotamento pode levar à saída de elementos-chave, afetando o desempenho da equipa como um todo, o que está em consonância com o estudo de Cuvas (2006), que indica que a ausência de reforço organizacional da motivação intrínseca pode conduzir a efeitos inversos sobre o compromisso organizacional e a permanência.

Assim sendo, os dados da APPACDM corroboram a hipótese de que equipas com maior motivação intrínseca apresentam melhor desempenho organizacional e maior estabilidade. Contudo, esta relação exige manutenção ativa por parte da organização, através de políticas de valorização, gestão participativa e desenvolvimento contínuo. O investimento nas pessoas, na sua motivação e no ambiente de trabalho revela-se, assim, central para a sustentabilidade das IPSS.

Posto isto, pode-se concluir que os dados revelam um ecossistema humano profundamente comprometido com a missão social, mas fragilizado por uma gestão pouco estruturada e escassa valorização institucional e, por isso, reforçar práticas de

escuta, reconhecimento e desenvolvimento contínuo é essencial para garantir equipas resilientes e sustentáveis. Como defendem Ryan e Deci (2000), o apoio à motivação intrínseca, aliado a estruturas de reconhecimento e justiça organizacional, é fundamental para o bem-estar e eficácia em contextos sociais.

4 Conclusão

O presente capítulo tem como objetivo sintetizar os principais resultados obtidos ao longo da investigação, articulando-os com os objetivos inicialmente propostos e com as hipóteses formuladas. Partindo da análise qualitativa das entrevistas realizadas junto dos profissionais da APPACDM de Viana do Castelo, procurou-se compreender os fatores que influenciam a motivação, o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores no contexto das IPSS. Com base no referencial teórico adotado, nomeadamente nas teorias da motivação e do comportamento organizacional, são aqui discutidas as implicações dos principais achados para a prática organizacional, bem como apresentadas sugestões para futuras investigações e propostas de intervenção que possam contribuir para a valorização e sustentabilidade do trabalho no setor social. Assim, este capítulo pretende não apenas encerrar a investigação, mas também lançar pistas para a melhoria contínua das condições laborais e do compromisso profissional nas IPSS.

4.1 Síntese dos Resultados Obtidos

A análise dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas permitiu identificar um conjunto de dimensões fundamentais que influenciam a motivação, o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores da APPACDM de Viana do Castelo. As respostas dos participantes, provenientes de diferentes setores da organização, revelaram uma elevada consistência nos temas abordados, o que reforça a fiabilidade dos resultados obtidos.

Um dos elementos mais fortemente destacados foi o sentido de propósito e missão associado ao trabalho com pessoas com deficiência intelectual, dado que vários colaboradores referiram que a principal motivação advém da consciência de que o seu trabalho tem um impacto direto e significativo na vida dos utentes. Esta motivação intrínseca — baseada na empatia, na compaixão e na valorização do outro — é uma

característica distintiva da cultura organizacional da instituição e, a perceção de estarem a "fazer a diferença" foi uma ideia recorrente e emocionalmente carregada, revelando o grau de envolvimento afetivo com a missão institucional.

Outro aspeto que emergiu com frequência foi o vínculo emocional com os utentes e com a equipa de trabalho. Os colaboradores expressaram frequentemente um sentimento de pertença, referindo que a relação que estabelecem com os utentes ultrapassa a dimensão funcional e envolve empatia, cuidado e proximidade e, em paralelo, as relações entre colegas são geralmente descritas como positivas, marcadas pela entreaajuda, pela informalidade e por um espírito de colaboração. Esta coesão interna é vista como um fator protetor importante face às exigências do trabalho e aos desafios do quotidiano.

Apesar disso, também foram identificadas várias fontes de desgaste emocional e profissional, com destaque para a sobrecarga de trabalho, dado que muitos participantes relataram sentir que o número de profissionais é insuficiente para dar resposta à complexidade e diversidade das necessidades dos utentes, o que leva a sentimentos de exaustão física e emocional, sendo que esta sobrecarga é frequentemente agravada pela necessidade de acumular funções e pela rigidez de algumas estruturas organizativas, o que contribui para um sentimento de pressão constante. Associado a isso, surgiu a perceção de falta de reconhecimento formal, tanto em termos institucionais como a nível das condições laborais, pois embora o reconhecimento informal entre colegas possa ser valorizado, muitos colaboradores expressaram o desejo de ver o seu esforço e dedicação reconhecidos de forma mais sistemática — por exemplo, através de oportunidades de progressão na carreira, incentivos salariais ou planos de valorização profissional. A ausência de mecanismos consistentes de *feedback* e valorização institucional foi apontada como uma lacuna que afeta negativamente a motivação ao longo do tempo.

No que diz respeito ao ambiente organizacional, a maioria dos participantes reconheceu que existe um clima positivo, sustentado em relações humanas fortes e num compromisso comum com a missão da APPACDM. No entanto, foram também referidos alguns desafios ao nível da comunicação interna e da gestão de equipas, com especial incidência na distância entre diferentes níveis hierárquicos e na dificuldade em partilhar decisões ou implementar sugestões vindas das equipas de base. Já a liderança foi identificada como um fator determinante: quando os líderes são acessíveis, empáticos e demonstram

envolvimento com a realidade do terreno, os colaboradores sentem-se mais apoiados, compreendidos e valorizados. Por outro lado, lideranças mais distantes ou centradas em aspetos administrativos são percecionadas como menos eficazes na promoção do bem-estar organizacional.

Por fim, destacou-se a importância da formação contínua e do desenvolvimento profissional como instrumentos fundamentais para a valorização dos colaboradores e, embora alguns tenham referido experiências positivas nesse domínio, muitos identificaram uma falta de oportunidades formais de atualização de competências, o que pode gerar estagnação e frustração a médio prazo.

Em suma, os resultados revelam um elevado compromisso emocional e ético por parte dos colaboradores, sustentado por uma motivação intrínseca e por laços interpessoais fortes. Contudo, a manutenção desse envolvimento exige um investimento contínuo em condições laborais, reconhecimento institucional, comunicação e desenvolvimento profissional, sob pena de desgaste e desmotivação gradual.

4.2 Resposta às Questões de Investigação

A análise dos testemunhos recolhidos e, de forma a responder à questão de investigação (*“como é que a motivação intrínseca afeta o bem-estar das equipas numa organização no setor social em Viana do Castelo?”*), permite concluir que a motivação intrínseca desempenha um papel central no bem-estar das equipas da organização em estudo, influenciando de forma positiva a sua satisfação profissional, o seu compromisso e a sua capacidade de lidar com os desafios inerentes ao setor social.

De acordo com Deci e Ryan (2000), a motivação intrínseca surge quando os indivíduos realizam atividades por se sentirem pessoalmente realizados, ou seja, pela satisfação que a própria tarefa proporciona, e não por recompensas externas, conceito este que se revelou particularmente relevante no contexto da APPACDM de Viana do Castelo, onde os colaboradores referiram repetidamente que o sentido de missão, o impacto positivo na vida dos utentes e os vínculos afetivos com os mesmos são fatores fundamentais para o seu envolvimento diário.

O trabalho no setor social, muitas vezes caracterizado por exigências emocionais elevadas e recursos limitados (Schaufeli & Taris, 2014), coloca os profissionais perante situações de stress e desgaste. Contudo, quando existe uma forte motivação intrínseca, os efeitos negativos desses desafios são mitigados, o que foi evidente nos dados recolhidos, onde, apesar da sobrecarga e da perceção de escasso reconhecimento institucional, os colaboradores mantêm um elevado grau de dedicação graças ao valor pessoal e moral que atribuem ao seu trabalho. Esta conclusão é apoiada por estudos como o de Gagné e Deci (2005), que defendem que ambientes que promovem a autonomia, a competência e a relação interpessoal potenciam a motivação intrínseca e, consequentemente, o bem-estar organizacional.

A motivação intrínseca, ao alimentar a resiliência emocional, contribui para um maior envolvimento e menor risco de *burnout*, como defendem Bakker e Demerouti (2007) no seu modelo de JD-R. No presente estudo, foi possível observar que os laços afetivos com os utentes, o espírito de equipa e o sentimento de utilidade atuam como recursos internos que contrabalançam as exigências laborais. Assim, mesmo em contextos onde faltam incentivos extrínsecos — como reconhecimento formal ou progressão na carreira — os trabalhadores conseguem manter níveis satisfatórios de bem-estar graças à força da sua motivação intrínseca. No entanto, os resultados também indicam que a motivação intrínseca, por si só, não é suficiente para garantir o bem-estar a longo prazo, pois quando não acompanhada por condições estruturais adequadas — como carga horária equilibrada, apoio institucional e oportunidades de desenvolvimento profissional — essa motivação pode esmorecer, dando lugar ao desgaste, o que está em linha com as conclusões de Maslach e Leiter (2016b), que alertam para o risco de *burnout* em profissionais altamente comprometidos, quando as organizações não criam ambientes sustentáveis.

Em poucas palavras, a motivação intrínseca é um fator protetor essencial no bem-estar das equipas da APPACDM de Viana do Castelo, dado que permite enfrentar adversidades e manter o compromisso com a missão institucional. Todavia, o seu efeito só é plenamente sustentável quando apoiado por práticas organizacionais coerentes e uma cultura de reconhecimento e cuidado com os profissionais.

4.3 Contributos Teóricos e Práticos do Estudo

O presente estudo oferece um contributo significativo tanto para o plano teórico como para o plano prático da GRH no setor social, particularmente no contexto português.

Em termos teóricos, o estudo reforça e aprofunda os pressupostos da Teoria da Autodeterminação, desenvolvida por Deci e Ryan (1985, 2000), segundo a qual a motivação intrínseca floresce quando três necessidades psicológicas fundamentais são satisfeitas: autonomia, competência e relacionamento. Os dados recolhidos nas entrevistas sugerem que, mesmo em ambientes com constrangimentos orçamentais e emocionais — como é o caso do setor social —, os profissionais mantêm níveis elevados de motivação quando se sentem autónomos nas suas funções, reconhecidos pelas suas competências e integrados em equipas coesas e solidárias. O estudo também se alinha com os desenvolvimentos mais recentes da SDT, que destacam o papel do contexto organizacional no suporte ou frustração dessas necessidades (Ryan & Deci, 2017). Assim, o ambiente organizacional revela-se como um fator crítico, podendo promover ou inibir a motivação autêntica, com impacto direto no bem-estar psicológico e na eficácia profissional.

Adicionalmente, os resultados dialogam com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), segundo a qual a satisfação no trabalho deriva de fatores motivacionais intrínsecos, como a realização, o reconhecimento e a responsabilidade, em contraste com os fatores higiénicos, que apenas previnem a insatisfação e, na organização em causa, verifica-se que a motivação decorre sobretudo de fontes internas — sentido de missão, impacto social, ligação emocional aos utentes — confirmando a centralidade dos fatores motivacionais descritos por Herzberg. Ademais, o trabalho também oferece uma perspetiva relevante para a literatura sobre envolvimento no trabalho (*work engagement*), nomeadamente os contributos de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), que identificam o vigor, a dedicação e a absorção como dimensões fundamentais do envolvimento profissional. As narrativas dos entrevistados revelam traços claros de dedicação e energia, ainda que por vezes em coexistência com sinais de exaustão, o que reforça a importância de um equilíbrio cuidadoso entre motivação e proteção emocional.

Do ponto de vista epistemológico, este estudo aprofunda o entendimento das dinâmicas motivacionais em contextos não lucrativos, frequentemente negligenciados na literatura dominante centrada em organizações empresariais. Ao privilegiar a metodologia qualitativa, o estudo responde ao apelo de autores como Eisenhardt (1989) e Creswell (2014), que defendem o valor da investigação contextualizada e exploratória para captar as nuances da experiência humana no trabalho.

A nível prático, este estudo apresenta um conjunto de recomendações relevantes para as lideranças de organizações do setor social, com implicações diretas na gestão de pessoas, na estrutura organizacional e, de forma mais ampla, na sustentabilidade emocional das equipas. Em primeiro lugar, destaca-se a importância de promover ambientes que fomentem a autonomia dos colaboradores, aspeto essencial para o desenvolvimento da motivação intrínseca, sendo que, conforme defendido por Bass e Riggio (2006), práticas de liderança transformacional — baseadas na confiança, inspiração, desenvolvimento individual e delegação responsável — são fundamentais para encorajar a criatividade, a proatividade e o sentido de responsabilidade entre os profissionais. Em contextos desafiantes como os do setor social, onde os recursos são escassos e as exigências emocionais elevadas, a capacidade de decisão e a liberdade para ajustar métodos de trabalho aumentam significativamente a perceção de controlo e competência por parte dos colaboradores.

Simultaneamente, torna-se crucial reforçar o reconhecimento e o *feedback* positivo como mecanismos de valorização simbólica do trabalho desenvolvido, onde a literatura indica que práticas como a escuta ativa, o reforço verbal e o reconhecimento informal têm efeitos significativos no reforço do vínculo emocional ao trabalho (Kahn, 1990; Gagné & Deci, 2005). Este tipo de reconhecimento, quando autêntico e sistemático, alimenta o sentimento de pertença e reforça o propósito, ambos elementos essenciais para o bem-estar psicológico. Outro vetor prático identificado diz respeito ao desenvolvimento contínuo de competências e à criação de oportunidades de crescimento profissional, pois o acesso a formações, supervisão qualificada, bem como a mobilidade interna e a progressão nas responsabilidades, são fatores que aumentam o sentido de eficácia pessoal e realização, reforçando a motivação intrínseca. Esta dimensão, conforme demonstrado por Gagné e Deci (2005), está diretamente ligada à necessidade psicológica de

competência, que, quando satisfeita, promove maior envolvimento e satisfação no trabalho.

A criação de espaços de partilha e suporte emocional é igualmente determinante. A coesão das equipas e o apoio interpessoal emergem como fatores protetores perante o risco de desgaste emocional e, aqui, a presença de práticas como reuniões reflexivas, grupos de supervisão e momentos informais de escuta entre colegas promove um ambiente de confiança mútua e contribui para a resiliência das equipas. Tal como referem Maslach e Leiter (2016), ambientes de trabalho saudáveis são aqueles que integram mecanismos de suporte emocional e reconhecem os riscos do *burnout* como um fenómeno organizacional, e não apenas individual. Por fim, a clareza da missão institucional e a comunicação dos valores organizacionais são elementos com grande impacto na perceção de sentido do trabalho: quando os colaboradores compreendem o propósito global da organização e se identificam com ele, há uma maior integração entre os objetivos pessoais e organizacionais, o que intensifica o significado atribuído às tarefas do quotidiano (Pratt & Ashforth, 2003) e, esta ligação simbólica com a missão institucional tem um valor motivacional inestimável, sobretudo em contextos onde as recompensas extrínsecas são limitadas.

Assim, os resultados deste estudo sublinham que o investimento na motivação intrínseca não é apenas uma questão de bem-estar individual, mas representa também uma estratégia de gestão com impacto direto na qualidade dos serviços prestados e, por isso, políticas organizacionais que valorizem o capital psicológico e emocional dos seus trabalhadores, promovendo um clima de confiança, desenvolvimento e reconhecimento, são fundamentais para garantir a sustentabilidade humana das instituições do setor social.

4.4 Recomendações para a Gestão de Equipas no Setor Social

As organizações do setor social enfrentam desafios únicos, incluindo a escassez de recursos, altos níveis de exigência emocional e a necessidade de maximizar o impacto social com orçamentos limitados. Nesse contexto, a gestão eficaz das equipas é essencial para garantir a sustentabilidade do bem-estar dos colaboradores, enquanto se assegura a qualidade dos serviços prestados à comunidade. A partir dos resultados deste estudo, podem ser formuladas diversas recomendações práticas que visam otimizar a gestão de

equipas, promovendo tanto o bem-estar dos colaboradores como o sucesso da organização.

Uma das principais recomendações é a promoção de um ambiente de trabalho que favoreça a autonomia e o empoderamento dos colaboradores, uma vez que a autonomia é um dos pilares da motivação intrínseca, conforme destacado por Deci e Ryan (2000). Em contextos de trabalho social, onde as decisões muitas vezes têm um impacto direto nas vidas das pessoas, permitir que as equipas tenham mais controlo sobre as suas tarefas e decisões pode aumentar a satisfação e a motivação no trabalho. As chefias devem investir em práticas de liderança participativa, onde as opiniões e sugestões dos membros da equipa sejam valorizadas, e onde a responsabilidade seja distribuída de forma a permitir que os profissionais se sintam proprietários do seu trabalho.

Uma comunicação clara e aberta é fundamental para a coesão e eficácia de qualquer equipa e, concretamente no setor social, onde os desafios podem ser emocionais e complexos, a comunicação eficaz ajuda a alinhar os objetivos individuais e organizacionais, reduzindo mal-entendidos e criando um ambiente de confiança. A prática de reuniões regulares, *feedback* contínuo e a criação de espaços de diálogo abertos são essenciais para manter a equipa alinhada e para resolver conflitos de maneira construtiva (Maslach & Leiter, 2016) e, por sua vez, a transparência nas decisões e o envolvimento das equipas nas questões estratégicas da organização ajudam a aumentar o sentido de pertença e compromisso com a missão institucional.

Como enfatizado por Kahn (1990) e Gagné e Deci (2005), o reconhecimento é um fator essencial para a motivação intrínseca. No setor social, onde a recompensa financeira muitas vezes não é o principal fator de motivação, a valorização simbólica do trabalho e o reconhecimento das conquistas são ainda mais significativos, o que pode ser feito através de simples gestos de agradecimento, *feedback* positivo e celebração dos sucessos, sejam eles pequenos ou grandes. Além disso, é importante que os líderes adotem uma abordagem personalizada para o reconhecimento, compreendendo as necessidades emocionais de cada colaborador e oferecendo reconhecimento de forma genuína e individualizada.

No mesmo seguimento, investir no desenvolvimento contínuo das equipas é fundamental para manter a motivação e o bem-estar a longo prazo, sendo que o acesso a formação contínua, *workshops* e oportunidades de aprendizagem, além de ser uma forma de garantir que os colaboradores adquiram novas competências, também atua como um fator de satisfação e realização pessoal. Gagné e Deci (2005) destacam que o desenvolvimento das competências pessoais é um dos principais motivadores intrínsecos e, portanto, as organizações devem criar programas de formação e desenvolvimento que permitam aos colaboradores crescer dentro da organização, promovendo tanto o desenvolvimento profissional quanto o sentido de realização pessoal.

O trabalho no setor social é muitas vezes emocionalmente exigente, o que pode levar a níveis elevados de stress e *burnout* e, desta forma, a criação de espaços onde os membros da equipa possam partilhar experiências, expressar sentimentos e obter suporte emocional é essencial para promover o bem-estar psicológico. Aqui, programas de supervisão e acompanhamento psicológico, grupos de apoio e sessões de reflexão sobre o trabalho são recursos importantes para ajudar os profissionais a lidar com os desafios emocionais inerentes à sua função. Além disso, a promoção de uma cultura organizacional que valorize o cuidado consigo mesmo e com os outros pode ajudar a reduzir os riscos de esgotamento profissional (Maslach & Leiter, 2016).

Finalmente, a definição de uma missão institucional clara e inspiradora é essencial para manter o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores, isto porque, quando os membros da equipa percebem que o seu trabalho contribui para um propósito maior, o sentido de significado do trabalho é ampliado, o que está diretamente relacionado com a motivação intrínseca e o bem-estar (Pratt & Ashforth, 2003). As organizações devem garantir que a sua missão e valores estejam bem definidos e sejam comunicados de forma eficaz a todos os membros da equipa, para que cada profissional perceba o impacto do seu trabalho no contexto social mais amplo.

Por fim, a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo é um fator chave para promover o bem-estar das equipas, sendo que a cultura organizacional deve ser baseada em princípios de respeito mútuo, diversidade e colaboração. Isso pode ser alcançado através de iniciativas como atividades de *team building*, eventos sociais e a promoção de uma cultura de inclusão, onde todas as vozes são ouvidas e respeitadas. O

fortalecimento da coesão de equipa e a criação de laços de apoio entre os membros contribuem para a resiliência emocional e para a criação de um ambiente de trabalho saudável.

Em resumo, as recomendações apresentadas visam proporcionar uma abordagem holística à gestão das equipas no setor social, que contemple tanto as necessidades psicológicas e emocionais dos colaboradores como as exigências organizacionais. As práticas de liderança transformacional, o reconhecimento, a promoção da autonomia, o desenvolvimento contínuo e o suporte emocional são fundamentais para garantir o bem-estar e a motivação das equipas, com reflexos diretos na qualidade dos serviços prestados e na eficácia organizacional. O setor social, ao adotar essas recomendações, não só fortalecerá o capital humano, mas também contribuirá para o sucesso e a sustentabilidade das suas práticas a longo prazo.

4.5 Limitações da Investigação

Apesar da relevância dos resultados alcançados, é fundamental reconhecer as limitações do presente estudo, as quais condicionam a generalização e o alcance das conclusões obtidas. Em primeiro lugar, destaca-se a natureza qualitativa e exploratória da investigação, baseada num número reduzido de entrevistas em profundidade, realizadas exclusivamente com colaboradores de uma única organização (APPACDM de Viana do Castelo). Esta limitação metodológica restringe a representatividade dos dados, impedindo a extrapolação dos resultados para outras instituições do setor social, com diferentes realidades organizacionais, culturais ou geográficas.

Importa referir que, apesar do interesse e disponibilidade demonstrados pelos participantes, as respostas obtidas durante as entrevistas revelaram-se, em muitos casos, excessivamente sucintas, o que limitou a profundidade da análise qualitativa desejada. Esta limitação pode ter resultado de vários fatores, como a falta de familiaridade com o formato da entrevista em profundidade, o receio de exposição pessoal, ou até constrangimentos de tempo e espaço no momento da recolha de dados. A brevidade de algumas respostas dificultou a exploração mais profunda de dimensões subjetivas fundamentais, como a vivência emocional do trabalho, as perceções sobre liderança ou as estratégias pessoais de autorregulação emocional. Em consequência, alguns temas

emergentes não puderam ser desenvolvidos com o nível de detalhe necessário, o que comprometeu, em certa medida, a riqueza interpretativa e a complexidade da análise pretendida.

Em segundo lugar, a dimensão temporal do estudo é transversal, o que significa que os dados recolhidos refletem apenas uma fotografia momentânea da experiência dos participantes, não permitindo captar variações na motivação ou no bem-estar ao longo do tempo. Esta limitação impede a compreensão de processos evolutivos ou mudanças causadas por fatores contextuais como reestruturações organizacionais, alterações de liderança ou crises externas.

Outra limitação relevante refere-se à possível influência do viés de desejabilidade social nas respostas dos participantes, pois, uma vez que os temas abordados (motivação, compromisso, bem-estar) estão intimamente ligados à identidade profissional e à perceção moral do seu papel social, é possível que alguns entrevistados tenham adotado um discurso mais positivo, minimizando eventuais frustrações ou dificuldades, o que, por sua vez, pode ter influenciado a autenticidade de algumas narrativas.

Adicionalmente, importa referir que não foram incluídas outras vozes relevantes da organização, como a perspetiva das chefias, dos utentes ou de parceiros externos, o que limita a compreensão holística do contexto organizacional e das dinâmicas relacionais. A ausência de triangulação de dados reduz a profundidade analítica e pode ter restringido a identificação de possíveis dissonâncias ou tensões internas.

Por fim, reconhece-se que a investigação foi realizada num contexto muito específico — o setor social português —, o qual possui características distintas, nomeadamente em termos de estrutura de financiamento, natureza da missão e vínculos emocionais com os beneficiários. Tal especificidade torna os resultados potencialmente não comparáveis com outros setores de atividade, como o público ou o privado, limitando a aplicabilidade universal dos contributos teóricos e práticos identificados.

Em síntese, embora estas limitações não comprometam a validade interna do estudo, sublinham a necessidade de uma leitura crítica e contextualizada dos resultados, dado que as mesmas abrem espaço para futuras investigações mais amplas, diversificadas e

longitudinais, que possam aprofundar, contrastar e expandir o conhecimento aqui produzido.

4.6 Sugestões para Investigações Futuras

Apesar dos contributos significativos deste estudo para a compreensão da forma como a motivação intrínseca afeta o bem-estar das equipas no setor social, há ainda diversas oportunidades de aprofundamento por meio de investigações futuras. Uma primeira sugestão prende-se com a necessidade de explorar mais a fundo os fatores contextuais que influenciam a motivação intrínseca nas organizações sociais, pois embora este estudo tenha identificado elementos como autonomia, reconhecimento e desenvolvimento de competências como relevantes, outros fatores organizacionais, como o clima organizacional, as práticas de liderança e a cultura institucional, também podem desempenhar um papel central. De acordo com a Teoria da Autodeterminação proposta por Ryan e Deci (2000), a motivação intrínseca depende da satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Assim, estudos futuros poderiam investigar como as condições organizacionais, em particular no setor social, atendem (ou não) a essas necessidades e influenciam a motivação e o bem-estar dos colaboradores.

Outra linha promissora de investigação prende-se com a realização de estudos longitudinais. O presente trabalho teve uma abordagem transversal, o que limita a compreensão das variações ao longo do tempo e, desta forma, investigações longitudinais permitiriam analisar de forma mais robusta como a motivação e o bem-estar evoluem, nomeadamente face a alterações na estrutura organizacional, nas chefias ou nas políticas institucionais. Ilies et al. (2009) destacam que o bem-estar dos trabalhadores não é estático e pode sofrer flutuações relevantes ao longo do tempo, sendo influenciado por fatores dinâmicos como experiências acumuladas no trabalho e mudanças no ambiente laboral. Paralelamente, seria relevante aprofundar o impacto da motivação intrínseca nas relações interpessoais dentro das equipas, uma vez que a motivação intrínseca não apenas influencia o desempenho individual, como também pode afetar positivamente a coesão, a comunicação e a colaboração entre colegas. Kahn (1990), ao estudar o conceito de *engagement* no trabalho, sublinhou que a motivação interna favorece o envolvimento emocional e interpessoal, elementos fundamentais para o funcionamento saudável das

equipas. Neste sentido, futuras investigações poderiam analisar de que forma a motivação dos indivíduos impacta a dinâmica e o clima relacional nas equipas do setor social.

Adicionalmente, estudos comparativos entre setores — nomeadamente entre o setor social, o setor público e o setor privado — poderiam trazer novas perspetivas. Embora o setor social tenha características singulares, como o forte alinhamento com missões altruístas e a elevada carga emocional, seria relevante perceber até que ponto os fatores motivacionais e os níveis de bem-estar diferem de outros contextos organizacionais. Grant (2008) observou que em ambientes com propósito social claro, como as organizações sem fins lucrativos, a motivação intrínseca tende a ser mais pronunciada, enquanto em contextos empresariais, fatores extrínsecos como remuneração ou progressão na carreira podem ter um peso maior. Uma análise comparativa permitiria verificar a aplicabilidade e os limites dos modelos motivacionais nos diferentes setores.

Por fim, futuras investigações poderiam dedicar-se à análise de intervenções organizacionais focadas na promoção do bem-estar, testando empiricamente a sua eficácia, onde programas como *coaching*, supervisão reflexiva, *mindfulness* ou práticas de reconhecimento simbólico poderiam ser avaliados em termos do seu impacto na motivação intrínseca e no bem-estar dos colaboradores. Maslach e Leiter (2016), ao estudarem o *burnout*, salientaram que intervenções planeadas e estruturadas são essenciais para mitigar o stress ocupacional e fomentar culturas organizacionais mais saudáveis e sustentáveis. Logo, pesquisas que avaliem a implementação e os resultados de tais práticas contribuiriam para uma gestão mais eficaz e humanizada no setor social.

Em suma, as sugestões aqui apresentadas visam aprofundar o conhecimento sobre os mecanismos psicológicos e organizacionais que sustentam a motivação intrínseca e o bem-estar dos trabalhadores em contextos de elevada exigência emocional. Ampliar este campo de investigação pode não só beneficiar a teoria organizacional, mas também fornecer orientações práticas para lideranças comprometidas com o desenvolvimento sustentável das suas equipas.

5 Referências e Bibliografia

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2020). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.

Alves, J. (2021). *Estudo da motivação de colaboradores numa IPSS* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo). Repositório IPVC.

Alves, S., Monteiro, S., & Nunes, C. (2021). O impacto da liderança no desempenho organizacional em lares de idosos: Uma análise de práticas em IPSS portuguesas. *Revista Portuguesa de Gestão Social*, 18(2), 33-48.

Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Arvidson, M., & Linde, S. (2021). Control and autonomy: Resource dependence relations and non-profit organizations. *Journal of Organizational Ethnography*, 10(2), 207-221. <https://doi.org/10.1108/JOE-05-2020-0021>

Azevedo, F., & Carvalho, J. M. S. (2014). Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 2(1), 36-60.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2023). The role of intrinsic motivation in employee well-being and retention. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 52-70.

Bambra, C., Riordan, R., Ford, J., & Matthews, F. (2020). The COVID-19 pandemic and health inequalities. *J Epidemiol Community Health*, 74(11), 964-968. <https://doi.org/10.1136/jech-2020-214401>

Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e ampliada). Edições 70.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bellamkonda, N., Santhanam, N., & Pattusamy, M. (2021). Goal clarity, trust in management and intention to stay: The mediating role of work engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 9-28. <https://doi.org/10.1177/2322093720965322>

Benevene, P., Buonomo, I., & West, M. (2020). The relationship between leadership behaviors and volunteer commitment: The role of volunteer satisfaction. *Frontiers in psychology*, 11, 602466. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.602466>

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920-925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding Decent Work and Meaningful Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 289-314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>

Boelhouwer, I. G., Vermeer, W., & van Vuuren, T. (2020). Work ability, burnout complaints, and work engagement among employees with chronic diseases: job resources as targets for intervention?. *Frontiers in Psychology*, 11, 1805. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01805>

Brown, S. G., Hill, N. S., & Lorinkova, N. N. M. (2021). Leadership and virtual team performance: A meta-analytic investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 672-685. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1914719>

Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.

Bryce, C., Povey, R., Oliver, M., & Cooke, R. (2024). Effective interventions to reduce burnout in social workers: A systematic review. *The British Journal of Social Work*, 54(8), 3794-3819. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcae115>

Carlomagno, M., & Rocha, L. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173-188.

Castillo, G. F., Khalid, M., & Salas, E. (2024). Beyond communication: an update on transforming healthcare teams. *Frontiers in medicine*, 11, 1282173. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1282173>

Cohen, C., Pignata, S., Bezak, E., Tie, M., & Childs, J. (2023). Workplace interventions to improve well-being and reduce burnout for nurses, physicians and allied healthcare professionals: a systematic review. *BMJ open*, 13(6), e071203. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-071203>

Cunha, L. S., & Rodrigues, L. L. (2018). A influência da liderança e motivação nas organizações. ID on line – Revista de Psicologia, 16(60), 598-619.

De Clerck, T., Haerens, L., Devos, G., & Willem, A. (2024). A self-determination theory perspective on how autonomy-supportive and chaotic leadership relate to volunteers' need-based experiences and turnover intentions: A variable-centered and person-centered approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 777-800. <https://doi.org/10.1002/nml.21591>

Dias, J. S. F. (2022). *Estudo sobre Equipas Virtuais pós-pandemia* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto). Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto.

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55-78.
<https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/10/1/annurev-orgpsych-120920-055217.pdf?expires=1755293493&id=id&accname=guest&checksum=8867A645566D07C9805A497CEA340CCA>

Eccheli, S. D. (2008). A motivação como prevenção da indisciplina. *Educar em Revista*, 24(32), 199-213.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Forner, V. W., Holtrop, D., Boezeman, E. J., Slemp, G. R., Kotek, M., Kragt, D., ... & Johnson, A. (2024). Predictors of turnover amongst volunteers: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 434-458.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002%2Fjob.2729>

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392.
<https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

Giménez-Bertomeu, V. M., Caravaca-Sánchez, F., de Alfonseti-Hartmann, N., & Ricoy-Cano, A. J. (2024). Burnout among social workers in social services: a systematic review

and meta-analysis of prevalence. *Journal of Social Service Research*, 50(4), 664-683.
<https://doi.org/10.1080/01488376.2024.2371847>

Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2022). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181-238.
<https://doi.org/10.1177/20413866211041157>

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

Haslam, A., Tuia, J., Miller, S. L., & Prasad, V. (2024). Systematic review and meta-analysis of randomized trials testing interventions to reduce physician burnout. *The American journal of medicine*, 137(3), 249-257.
[https://www.amjmed.com/article/S0002-9343\(23\)00656-3/fulltext](https://www.amjmed.com/article/S0002-9343(23)00656-3/fulltext)

Heath, M. L., Williams, E. N., & Luse, W. (2022). Breaches and buffers: Can meaningful work impact turnover during COVID-19 pandemic?. *Review of Managerial Science*, 1–22. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00612-x>

Huang, Q., Zhang, K., Wang, Y., Bodla, A. A., & Zhu, D. (2022). When Is Authoritarian Leadership Less Detrimental? The Role of Leader Capability. *International journal of environmental research and public health*, 20(1), 707.
<https://doi.org/10.3390/ijerph20010707>

Ipsen, C., Van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1826.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

Kurland, N. (2022). Mission alignment in the hybrid organization: the role of indirect support activities and an activity ecosystem. *Social Enterprise Journal*, 18(3), 519-540. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2021-0067>

Le, D. H., Aleem, M., & Sandberg, B. (2024). Financing Social Enterprises Serving Base-of-the-Pyramid Markets: Towards an Integrative Financing Model. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-34. <https://doi.org/10.1080/19420676.2024.2363797>

Leblanc, P. M., Harvey, J. F., & Rousseau, V. (2024). A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions. *Human Resource Management Review*, 34(4), 101042. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101042>

Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2024). How remote work changes the world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 193-219. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>

Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public relations review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>

Li, J., Ge, C., & Li, S. (2022). The Association of Volunteer Motivation and Thriving at Work of College Students During COVID-19: Job Burnout and Psychological Capital as Mediators. *Frontiers in public health*, 10, 923196. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.923196>

Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive leadership and innovative performance: A multi-level mediation model of psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 934831. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>

Lu, Y., Remond, J., Bunting, M., Ilies, R., Tripathi, N., & Narayanan, J. (2021). An app-based workplace mindfulness intervention, and its effects over time. *Frontiers in psychology*, 12, 615137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.615137>

- Lyzwinski L. N. (2024). Organizational and occupational health issues with working remotely during the pandemic: a scoping review of remote work and health. *Journal of occupational health*, 66(1), uiae005. <https://doi.org/10.1093/joccuh/uiae005>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland)*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Meng, L., Lin, X., Du, J., Zhang, X., & Lu, X. (2023). Autonomy support and prosocial impact facilitate meaningful work: A daily diary study. *Motivation and Emotion*, 47(4), 538-553. <https://doi.org/10.1007/s11031-023-10006-5>
- Michaelsen, M. M., Graser, J., Onescheit, M., Tuma, M. P., Werdecker, L., Pieper, D., & Esch, T. (2023). Mindfulness-Based and Mindfulness-Informed Interventions at the Workplace: A Systematic Review and Meta-Regression Analysis of RCTs. *Mindfulness*, 1–34. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12671-023-02130-7>
- Morrisette, A. M., & Kisamore, J. L. (2020). Trust and performance in business teams: a meta-analysis. *Team Performance Management: an international journal*, 26(5/6), 287-300. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2020-0012>
- Nordin, N., Khatibi, A., & Azam, S. M. F. (2022). Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. *Management Review Quarterly*, 1–55. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00297-2>
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127–140. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004
- Nunes, M. (2021). O impacto da motivação na qualidade de vida no trabalho [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar]. Repositório Comum.

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39236/1/O%20Impacto%20da%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20na%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf>

.Permzadian, V., & Shen, T. (2024). Assessing the predictive validity of expectancy theory for academic performance. *BMC psychology*, 12(1), 437. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01935-y>

Piatak, J. S., & Carman, J. G. (2023). Unpacking the volunteer experience: The influence of volunteer management on retention and promotion of the organization. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 9(3), 278-296. <https://doi.org/10.20899/jpna.9.3.1-19>

Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>

Popaitoon, P. (2022). Fostering work meaningfulness for sustainable human resources: A study of Generation Z. *Sustainability*, 14(6), 3626. <https://doi.org/10.3390/su14063626>

Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non-organizational teams: A meta-analysis. *Applied Psychology*, 71(3), 1082-1131. <https://doi.org/10.1111/apps.12348>

Ressler, R. W., Paxton, P., Velasco, K., Pivnick, L., Weiss, I., & Eichstaedt, J. C. (2021). Nonprofits: A Public Policy Tool for the Promotion of Community Subjective Well-being. *Journal of public administration research and theory : J-PART*, 31(4), 822–838. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab010>

Ribeiro, A. S. P., Araújo, P., Nascimento, L., Fernandes, R., & Ferreira, M. (2022). Felicidade organizacional e qualidade de vida no trabalho numa indústria joalheira. *Research, Society and Development*, 11(4), 1–22. https://www.researchgate.net/publication/359528183_Felicidade_Organizacional_e_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho_numa_industria_joalheira

Reis, Ricardo (2000). Poesia, edição Manuela Parreira da Silva. Lisboa: Assírio & Alvim, p. 130.

Selar, A. N., Falkenberg, H., Hellgren, J., Gagné, M., & Sverke, M. (2020). “It’s [not] all ‘bout the money”: How do performance-based pay and support of psychological needs variables relate to job performance?. *Scandinavian journal of work and organizational psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.107>

Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427-457. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2021/03/2021_SlempLeeMossman_Interventions.pdf

Sørengaard, T. A., & Langvik, E. (2022). The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burnout in Police Employees. *Safety and health at work*, 13(4), 475–481. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.09.002>

Soares, S. (2021). Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. RCIPL. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/13954>

Tenhiälä, A., Chung, D. J., & Park, T. Y. (2024). Procedural pay transparency, motivational climate, and employee outcomes. *Compensation & Benefits Review*, 56(2), 83-102. <https://doi.org/10.1177/08863687231216135>

Thomas, K. W., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory’s multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational psychology review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>

van Dorssen-Boog, P., De Jong, J., Veld, M., & Van Vuuren, T. (2020). Self-leadership among healthcare workers: a mediator for the effects of job autonomy on work

engagement and health. *Frontiers in psychology*, 11, 1420. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01420>

von Schnurbein, G., Hollenstein, E., Arnold, N., & Liberatore, F. (2022). Together Yet Apart: Remedies for Tensions Between Volunteers and Health Care Professionals in Inter-professional Collaboration. *Voluntas : international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 1–13. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00492-5>

Wang, R. (2022). Organizational Commitment in the Nonprofit Sector and the Underlying Impact of Stakeholders and Organizational Support. *Voluntas : international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 33(3), 538–549. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00336-8>

Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Rebelo Dos Santos, N., Dalluege, C. A., Czakert, J. P., & Berger, R. (2023). A Systematic Review of the Impact of Remote Working Referenced to the Concept of Work-Life Flow on Physical and Psychological Health. *Workplace health & safety*, 71(11), 507–521. <https://doi.org/10.1177/21650799231176397>

Xu, C., & Kim, M. (2021). Loss or gain? Unpacking nonprofit autonomy-interdependence paradox in collaborations. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 308-324. <https://doi.org/10.1177/0275074020983802>

Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in psychology*, 13, 941161. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>

6 Anexos

Anexo 1 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 1

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	55 anos	
	b. Sexo	Feminino	

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Auxiliar de Atividades Ocupacionais	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	A entrevistada associa satisfação ao desejo de trabalhar com motivação. Há um foco na disposição emocional, mas falta uma menção a fatores externos, como condições de trabalho ou reconhecimento.	<i>"Satisfação é vontade de trabalhar sem desmotivar, acordar e ter ânimo de ter vontade de trabalhar."</i>
	b. Motivação intrínseca	Para a entrevistada, a motivação interna surge do prazer em ajudar os outros. Este conceito está fortemente ligado a uma perspetiva altruísta e ao sentido de propósito no trabalho.	<i>"Motivação intrínseca é eu gostar de ajudar os outros, eu acredito que fazendo bem aos outros faço a mim mesma é um motor motivacional."</i>
	c. Motivação extrínseca	O reconhecimento e a liderança são fatores extrínsecos motivadores. Isso reflete a necessidade de validação externa para	<i>"Motivação extrínseca: bom líder, criar condições humanizadas."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		reforçar o empenho no trabalho.	
II. Recompensa	a. Expectativa	A entrevistada não vê possibilidades de progressão na carreira, o que pode gerar desmotivação a longo prazo. A falta de expectativa pode impactar o desempenho e o envolvimento com a organização.	<i>"Já tenho não como expectativa em crescer a nível de categoria, não tive oportunidade de progredir."</i>
	b. Equidade	Considera a equidade um fator essencial para a motivação, indicando que um ambiente de trabalho justo impacta diretamente o envolvimento dos colaboradores.	<i>"Muito importante, ter uma chefia que nos trate por igual."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Distingue bem grupo de equipa, compreendendo que uma equipa trabalha de forma mais coordenada e eficaz. No entanto, não detalha como essa transição pode ser feita na prática.	<i>"Grupo é um conjunto de pessoas com formações diferentes que se juntam para trabalhar em conjunto. Equipa trabalha entre si e junta sinergias."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	b. Conceito de cultura de equipa	A cultura da equipa é baseada no respeito e humanismo, valores que são centrais no setor social. Porém, não menciona estratégias concretas para fomentar essa cultura.	<i>"Para mim, fatores intrínsecos são muito importantes para a motivação, ou seja, o respeito e humanismo são fundamentais."</i>
	c. Diplomas de equipa	Identifica estratégias para fortalecer a equipa, como reuniões e dinâmicas, o que demonstra uma visão proativa da gestão de equipa.	<i>"Estabelecer dinâmicas, gestão do tempo, reuniões de equipa, sugestão de encontros com os colaboradores. Todas estas medidas estimulam a equipa para passarem de grupos a equipas."</i>
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Valoriza a gestão eficaz e destaca a importância do tempo para reuniões, o que sugere que a comunicação interna é um fator positivo na sua IPSS.	<i>"Muito, ser líder implica ter um cuidado redobrado com os colaboradores, ou seja, salienta-se o caso de termos uma reunião mensal e por isso temos menos trinta minutos semanais, isso é muito bom para mim."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	Reconhece que a liderança é um pilar para a motivação, mas não aprofunda	<i>"Muito importante, é pilar."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		estratégias que poderiam melhorar ainda mais essa gestão.	
	c. Gestão de equipas na IPSS	Identifica uma liderança inspiradora e transformacional na organização, o que pode ter impacto positivo na motivação dos colaboradores.	<i>"Sim existe, o que me inspira é saber que o meu líder deixa que os jovens namorem aqui no Centro, só temos de ter uma conduta educada. O meu diretor inspira-me porque é um bom líder."</i>
Principais Conclusões	<p>A entrevistada, de 55 anos e com formação ao nível do 12º ano, desempenha funções de Auxiliar de Atividades Ocupacionais numa IPSS. A sua perceção sobre satisfação no trabalho está intimamente ligada à motivação e ao desejo de trabalhar com ânimo. No entanto, a sua resposta foca-se essencialmente na dimensão emocional e pessoal, sem mencionar fatores estruturais como reconhecimento formal ou progressão na carreira. Esta visão pode indicar uma aceitação do contexto atual, sem grandes expectativas de mudança.</p> <p>A distinção entre motivação intrínseca e extrínseca está bem definida nas respostas da entrevistada. Para ela, a motivação intrínseca surge do prazer em ajudar os outros e do sentido de propósito no seu trabalho, enquanto a motivação extrínseca está associada a um bom ambiente organizacional e ao papel da liderança. Apesar de reconhecer a importância da motivação externa, não menciona incentivos concretos que poderiam reforçar o seu envolvimento, o que sugere que a organização pode não ter um sistema estruturado de recompensas.</p> <p>Em relação à recompensa e equidade, a entrevistada evidencia alguma frustração com a falta de reconhecimento material e com a ausência de</p>		

	<p>progressão profissional. Apesar de considerar que a maior parte das suas expectativas são cumpridas, menciona que a diferenciação baseada no desempenho não é devidamente valorizada, o que pode gerar desmotivação a longo prazo. A equidade é um fator central na sua perceção da motivação, pois acredita que um tratamento justo e equilibrado entre os colaboradores influencia diretamente o ambiente de trabalho.</p> <p>No que toca à dinâmica de equipas, a entrevistada reconhece a diferença entre um grupo e uma equipa, compreendendo a importância da colaboração e da coesão. Destaca algumas práticas organizacionais que promovem esse espírito de equipa, como reuniões periódicas e momentos de partilha, demonstrando um entendimento prático sobre a importância da comunicação interna. No entanto, não aprofunda estratégias específicas que poderiam melhorar ainda mais a coesão da equipa.</p> <p>Por fim, a entrevistada destaca a liderança como um fator essencial para a motivação e eficácia das equipas. Distingue claramente entre chefia, que impõe regras sem envolvimento humano, e liderança, que inspira e orienta a equipa. Considera que na sua IPSS existe uma liderança de carácter transformacional, o que contribui para um ambiente positivo. No entanto, a sua ausência de expectativas de progressão na carreira sugere que, apesar de existir uma liderança inspiradora, há barreiras estruturais que impedem o crescimento profissional. Isso pode comprometer a motivação dos colaboradores a longo prazo, apontando para a necessidade de melhorias no reconhecimento e desenvolvimento profissional.</p>
--	---

Anexo 2 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 2

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	46 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Auxiliar de Atividades Ocupacionais	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	A satisfação está associada ao cumprimento das atividades e ao sentimento de realização ao finalizá-las.	"Satisfação é chegar ao fim de cada atividade e sentir-me satisfeita com o que fiz."
	b. Motivação intrínseca	A motivação intrínseca está ligada à tranquilidade do ambiente e à realização pessoal com as atividades desenvolvidas.	"Motiva-me vir trabalhar, porque desenvolvi uma sala tranquila e onde consigo desenvolver as atividades que nos propomos."

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Motivação extrínseca	A motivação extrínseca relaciona-se com as condições materiais e o ambiente físico favorável ao trabalho.	<i>"Tenho um espaço tranquilo e tenho todos os materiais para desenvolver o trabalho."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	A entrevistada tem expectativas de progressão e sente-se apoiada pela chefia e técnicos.	<i>"Gostava de fazer mais daquilo que faço."</i>
	b. Equidade	Valorização do tratamento igualitário como fator essencial na motivação.	<i>"Tratar todos por igual forma."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	A equipa trabalha para um bem comum, enquanto um grupo é apenas um conjunto de pessoas.	<i>"Grupo são elementos que compõem o grupo de trabalho e uma equipa trabalha para um bem comum."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Existe um ambiente positivo e colaborativo entre os membros da equipa.	<i>"Gosto muito do ambiente na equipa."</i>
	c. Diplomas de equipa	N/A	N/A

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	A liderança envolve comunicação e análise para melhorar a eficiência no trabalho.	<i>"A minha gestão de equipa é importante analisar e falar com os técnicos e aprofundo muito os temas."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	A motivação intrínseca predomina e influencia positivamente o bem-estar dos colaboradores.	<i>"Sim predomina, o facto de estarmos tranquilos, e trabalharmos com calma, faz com que os colaboradores estejam bem."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	A liderança é valorizada como uma força transformadora na organização.	<i>"Sim existe uma liderança transformacional diariamente que é importante para a gestão de equipas."</i>
Principais Conclusões	<p>A entrevistada, de 46 anos e com formação ao nível do 12º ano, ocupa a função de Auxiliar de Atividades Ocupacionais numa IPSS. Para ela, satisfação no trabalho é alcançada quando sente que cumpriu as atividades propostas e que o seu trabalho teve um resultado positivo. A entrevistada descreve uma sensação de realização pessoal ao concluir as suas tarefas, o que reflete uma forte conexão entre a sua motivação intrínseca e o sentimento de satisfação no desempenho das suas funções. O ambiente de trabalho tranquilo e a organização da sua sala são destacados como fatores importantes para alcançar esse sentimento.</p> <p>Em relação à motivação, a entrevistada faz uma distinção clara entre motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca está relacionada com a sua satisfação pessoal com o ambiente de trabalho e com o impacto que as suas atividades têm no bem-estar dos outros,</p>		

	<p>explicando que a tranquilidade do ambiente e a possibilidade de desenvolver as suas funções de maneira estruturada são aspetos que a impulsionam a continuar. Já a motivação extrínseca é associada a condições externas, como o ambiente físico e a disponibilidade de materiais para o trabalho, fatores que, embora importantes, não são suficientes para manter a sua motivação sozinha.</p> <p>A entrevistada também reconhece a importância da recompensa, especialmente no que diz respeito à valorização do seu trabalho. Ela menciona que precisa de validação e <i>feedback</i> construtivo dos seus superiores para se sentir recompensada de forma intrínseca. Contudo, expressa insatisfação em relação à compensação financeira, sentindo que o salário não condiz com a qualidade do trabalho que realiza. Ela também destaca o ambiente positivo dentro da equipa como um fator compensatório importante, embora a sua expectativa de um melhor reconhecimento financeiro permaneça.</p> <p>Quanto ao conceito de grupo e equipa, a entrevistada faz uma distinção entre ambos, entendendo que enquanto um grupo é apenas um conjunto de pessoas, uma equipa trabalha de forma colaborativa em prol de um objetivo comum. Ela vê a sua equipa como um grupo coeso e unido, o que contribui para o sucesso das atividades realizadas. A importância de um tratamento justo e equilibrado entre os membros da equipa é igualmente enfatizada, com a entrevistada considerando que um bom ambiente de trabalho depende de um tratamento igualitário.</p> <p>Por fim, a entrevistada valoriza a liderança como essencial para o sucesso e motivação da equipa, acreditando que um bom líder deve estar presente no trabalho, compreendendo as necessidades da equipa, ao contrário da chefia, que se limita a dar ordens. Características como boa comunicação, escuta ativa e respeito mútuo são vistas como fundamentais para uma liderança eficaz. Ela acredita que a liderança transformacional, que respeita os princípios de trabalho e valoriza o</p>
--	---

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	empenho de cada membro, é crucial para o bom funcionamento da equipa e para a manutenção de um ambiente de trabalho positivo.
--	---

Anexo 3 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 3

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	59 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Auxiliar de Atividades Ocupacionais na IPSS	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	Associa satisfação à confiança no trabalho e ao apoio do líder. Destaca a importância do ambiente organizacional, mas não aprofunda outros fatores.	"Satisfação entendo que estou confiante no trabalho que faço e se sentir entreadajuda pelo líder."
	b. Motivação intrínseca	Define motivação intrínseca como gostar do trabalho e sentir ânimo. Reforça a influência do líder,	"Motivação (Intrínseca) gostar do que faço e com alento, tem a ver com líder."

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		mostrando que a motivação é dependente da liderança.	
	c. Motivação extrínseca	Relaciona motivação extrínseca apenas à remuneração, sem mencionar outros fatores externos como benefícios ou reconhecimento formal.	"A motivação externa é remuneração."
II. Recompensa	a. Expectativa	Considera a expectativa como crescimento pessoal, mas não espera crescimento na instituição. Demonstra visão limitada sobre desenvolvimento profissional.	"Entendo por expectativa que crescemos mais pessoalmente, não tenho expectativa de crescer na instituição."
	b. Equidade	Destaca a importância do respeito e igualdade no ambiente de trabalho, valorizando o tratamento justo entre todos.	"Serem tratados com respeito e igualdade. Uma das coisas que admiro é respeito pelos jovens e adultos."
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Distingue grupo de equipa, considerando que a equipa envolve todos os elementos da instituição.	"Grupo pode ser um grupo que esteja habituado a trabalhar e uma equipa com um

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		Demonstra uma visão coletiva de trabalho.	<i>todo, ou seja, com todos os elementos da instituição."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Implica que uma equipa unida promove um ambiente saudável, mas não aprofunda o impacto na produtividade e bem-estar.	<i>"Sim, porque torna a equipa mais coesa e unida e nota-se que trabalhamos todos para o mesmo sentido."</i>
	c. Diplomas de equipa	Não menciona diretamente diplomas ou certificações internas que possam reforçar a cultura de equipa.	N/A
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Acredita que uma gestão eficiente promove união e respeito, mas não discute estratégias específicas de gestão.	<i>"Sim, porque torna a equipa mais coesa e unida e nota-se que trabalhamos todos para o mesmo sentido."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	Enfatiza que a motivação intrínseca é valorizada na equipa, promovendo coesão e bem-estar.	<i>"Aqui sim, apostamos aqui numa equipa mais coesa e no bem-estar dos jovens."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Valoriza o papel da liderança na motivação e eficiência da equipa,	<i>"Sim existe, é importante sermos abertos a novas ideias e novos projetos."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		mencionando abertura a novas ideias.	
Principais Conclusões	<p>A entrevistada, uma auxiliar de atividades ocupacionais com 59 anos e 37 anos de experiência na área, expressa uma visão clara sobre satisfação e motivação no trabalho. Para ela, a satisfação está diretamente ligada à confiança no desempenho das suas funções e ao apoio recebido da liderança. A motivação intrínseca, definida como o gosto pelo trabalho e o ânimo para desempenhá-lo, está fortemente associada à presença de um líder inspirador. Já a motivação extrínseca é vista de forma limitada, sendo associada apenas à remuneração, sem mencionar outros incentivos externos que poderiam influenciar o seu bem-estar profissional.</p> <p>No que se refere à recompensa e expectativas, a entrevistada demonstra uma valorização do reconhecimento intrínseco, afirmando sentir-se satisfeita com elogios recebidos por parte dos pais ou colegas. No entanto, não percebe uma recompensa extrínseca significativa, o que pode indicar uma lacuna na política de incentivos da instituição. Em relação às expectativas, a entrevistada destaca que o crescimento pessoal é um objetivo, mas não vê oportunidades de progressão na instituição, sugerindo que a estrutura organizacional pode ser rígida nesse aspeto.</p> <p>A distinção entre grupo e equipa também é abordada, com a entrevistada reconhecendo que uma equipa envolve todos os elementos da organização, promovendo uma colaboração mais eficaz. Para ela, a gestão eficiente das equipas contribui para a união e o respeito entre os colegas, sendo um fator essencial para a coesão do grupo. No entanto, não aprofunda quais práticas concretas são utilizadas para fortalecer essa dinâmica, limitando-se a destacar a importância do respeito e da igualdade no ambiente de trabalho.</p>		

	<p>O papel da liderança na motivação e no desempenho dos colaboradores é visto como essencial. A entrevistada diferencia liderança de chefia, descrevendo a primeira como uma prática baseada no respeito e na ajuda mútua, enquanto a chefia é associada à imposição de regras. Para ela, uma liderança positiva deve ser baseada no respeito e na escuta ativa, fatores que fortalecem a equipa e garantem um ambiente de trabalho mais harmonioso. Além disso, considera que a liderança transformacional está presente na instituição, permitindo abertura para novas ideias e projetos.</p> <p>Em conclusão, a entrevistada enfatiza a importância da motivação intrínseca e da coesão da equipa para a satisfação profissional, reforçando a relevância da liderança na construção de um ambiente de trabalho positivo. No entanto, a falta de recompensa extrínseca e a ausência de perspetivas de crescimento dentro da instituição são fatores que podem comprometer, a longo prazo, a motivação e o envolvimento dos colaboradores. A gestão de equipas parece ser eficaz no sentido da colaboração e respeito, mas há espaço para melhorias no reconhecimento e progressão profissional.</p>
--	---

Anexo 4 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 4

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	61 anos	
	b. Sexo	Masculino	

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Monitor na IPSS.	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	Define satisfação como ter vontade de trabalhar. Não explora outros aspetos como realização profissional ou reconhecimento.	<i>"Acordar de manhã com vontade de trabalhar."</i>
	b. Motivação intrínseca	Associa a motivação intrínseca a objetivos pessoais e realização profissional, mas não detalha fatores específicos que a influenciam.	<i>"Motivação intrínseca para mim é motivação pessoal para atingir os fins."</i>
	c. Motivação extrínseca	Considera que a motivação extrínseca vem do espaço envolvente, sem especificar fatores como salário ou benefícios.	<i>"A extrínseca é o espaço envolvente."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Vê a expectativa como obter uma avaliação positiva e dar sem esperar retorno,	<i>"A expectativa pode ser ter avaliação positiva e</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		indicando uma visão altruísta do trabalho.	<i>a melhor positiva, dar de si sem pensar em si."</i>
	b. Equidade	Valoriza o respeito e igualdade entre colegas, chamando isso de "contrato mútuo de delicadeza", o que reflete uma cultura de respeito e ética.	<i>"Chamamos a isto um contrato mútuo de delicadeza, amabilidade, educação, respeito pelo outro."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Distingue grupo de equipa pela interação e esforço conjunto, destacando a importância das sinergias para um bom trabalho em equipa.	<i>"Um grupo em qualquer lado se arranja, uma equipa tem que ver uma interação e esforços e sinergias."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Valoriza a formação contínua para transformar grupos em equipas eficazes, o que reflete a necessidade de qualificação.	<i>"Estimular a formação permanente por parte dos elementos do grupo."</i>
	c. Diplomas de equipa	Não menciona diretamente certificações ou diplomas internos para fortalecer a cultura de equipa.	Não abordado diretamente.

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Considera que uma liderança forte é essencial para a eficácia, mas não detalha estratégias específicas de gestão.	<i>"Se não tivermos uma liderança forte, não conseguimos chegar à eficácia."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	Afirma que a motivação intrínseca predomina e que a falta de bem-estar entre colaboradores reflete-se no seu desempenho.	<i>"Se os colaboradores não estiverem bem entre si, vão estar sempre a olhar para a hora de saída."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Destaca que a liderança na instituição incentiva e estimula a melhoria contínua dos colaboradores.	<i>"Sim existe, incentiva e estimula os colaboradores a fazerem cada vez melhor."</i>
Principais Conclusões	<p>A entrevista com o entrevistado, um monitor de 61 anos com 12º ano de escolaridade, revela uma visão equilibrada sobre satisfação, motivação e liderança no contexto de trabalho. Para o entrevistado, a satisfação está intimamente ligada à vontade de trabalhar, algo que ele define como acordar pela manhã com o desejo de desempenhar as suas funções. Esta noção de satisfação está relacionada com a motivação intrínseca, que ele vê como um impulso pessoal para atingir objetivos, enquanto a motivação extrínseca é descrita como o impacto do ambiente externo no seu trabalho, embora não detalhe fatores como remuneração ou benefícios.</p> <p>Em relação à recompensa, o entrevistado valoriza tanto aspetos intrínsecos quanto extrínsecos. Ele sente-se recompensado internamente através de reconhecimento verbal, afetivo e monetário, além de</p>		

	<p>mentonar o ambiente comunitário como um fator de recompensa externa. No entanto, a sua definição de recompensa é abrangente, incluindo tanto o reconhecimento formal como as interações informais com a equipa e a comunidade. A expectativa, para o entrevistado, refere-se a receber uma avaliação positiva e dar o seu melhor sem esperar nada em troca, refletindo uma visão altruísta de trabalho e desempenho.</p> <p>O entrevistado também faz uma distinção clara entre grupo e equipa, enfatizando que uma equipa deve envolver interação, esforço conjunto e sinergias entre os membros, o que é fundamental para alcançar um bom desempenho. A sua visão sobre a cultura de equipa envolve a formação contínua e a escolha de pessoas adequadas para a equipa, sugerindo que o desenvolvimento constante é chave para a eficácia. Este ponto é apoiado pela sua crença de que uma liderança forte é necessária para transformar um grupo em uma equipa coesa e eficaz, sublinhando que a falta de uma liderança forte pode prejudicar a eficácia de qualquer equipa.</p> <p>Quando se trata de gestão e eficácia, o entrevistado destaca que, para alcançar uma verdadeira eficácia, é imprescindível que haja uma liderança forte, capaz de incentivar e motivar os membros da equipa. Ele vê a motivação intrínseca como central para o bem-estar dos colaboradores e destaca que, se os membros da equipa não estiverem bem entre si, o ambiente de trabalho pode deteriorar-se, levando a um desinteresse geral e à diminuição do desempenho. A gestão da equipa, para ele, é diretamente relacionada ao apoio contínuo e ao estímulo da motivação interna, sendo esses fatores cruciais para a harmonia no trabalho.</p> <p>Por fim, o entrevistado valoriza muito a liderança no contexto da gestão de equipas motivadas, especialmente quando a liderança é caracterizada por respeito, acompanhamento e motivação positiva. Ele também distingue claramente liderança de chefia, vendo a liderança como um papel fundamentado no respeito e no apoio, enquanto a chefia é</p>
--	---

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	associada ao medo e à imposição. O entrevistado acredita que a liderança transformacional, que incentiva os colaboradores a melhorar continuamente, é fundamental para a gestão eficaz de equipas e considera que essa abordagem é essencial para o bom funcionamento da instituição.
--	---

Anexo 5 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 5

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	33 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	9.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Auxiliar de Atividades Ocupacionais	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	A entrevistada associa satisfação à realização pessoal e ao usufruto do momento presente.	<i>"Estar satisfeita com o que faço e com o que usufruo no momento."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	b. Motivação intrínseca	Motivação ligada ao gosto pelo trabalho com jovens autistas.	<i>"Gosto de trabalhar com os jovens autistas."</i>
	c. Motivação extrínseca	O ambiente de trabalho tem impacto positivo na sua motivação externa.	<i>"O ambiente onde me insiro é favorável."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Tem expectativas de crescimento e evolução profissional.	<i>"Tenho a expectativa de crescer, fazer melhor."</i>
	b. Equidade	Existe perceção de tratamento desigual entre colaboradores.	<i>"Há momentos que não somos tratados da mesma forma."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Diferencia equipa (colaboração) de grupo (amizades).	<i>"Grupo são amigas e equipa trabalha em conjunto."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	A organização tenta criar equipas, mas há espaço para melhorias.	<i>"Não estou descontente com nada. Tem feito tudo para que a unidade seja uma equipa."</i>
	c. Diplomas de equipa	Reconhece espírito de equipa, mas precisa de mais motivação.	<i>"Se o reforço não for o desejado, da próxima vez que me pedirem para</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

			<i>executar uma atividade, não será com o mesmo ânimo."</i>
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Trabalhar em equipa é essencial para alcançar objetivos.	<i>"Se trabalharmos todos em equipa, conseguimos atingir os objetivos."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	Motivação interna existe, mas é insuficiente.	<i>"Considero que existe, mas não é suficiente. Devia existir mais motivação com os colegas de sala."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	A liderança influencia a motivação da equipa, mas há diferenças entre chefia e liderança.	<i>"Liderança é mandar e exigir, e chefia é falar e aconselhar."</i>
Principais Conclusões	<p>A entrevista revelou que a entrevistada encontra satisfação no seu trabalho principalmente através da realização pessoal e do prazer que sente ao desempenhar as suas funções. A motivação intrínseca é um fator predominante, pois destaca o gosto por trabalhar com jovens autistas como um dos principais impulsionadores do seu empenho. No entanto, a motivação extrínseca, relacionada com o ambiente laboral, também desempenha um papel relevante, proporcionando-lhe um contexto favorável para desempenhar as suas funções.</p> <p>No que diz respeito à recompensa, a entrevistada expressa a importância do reconhecimento, mas salienta uma insatisfação quanto à equidade no tratamento entre os colaboradores. Embora receba elogios e se sinta valorizada pelos seus superiores, acredita que a recompensa financeira poderia ser melhor, o que demonstra uma lacuna na motivação</p>		

	<p>extrínseca. Além disso, identifica diferenças no tratamento entre os trabalhadores, indicando que alguns têm mais privilégios do que outros, o que afeta a perceção de justiça e pode influenciar negativamente o ambiente de trabalho.</p> <p>A distinção entre grupo e equipa é clara para a entrevistada, que associa a equipa ao trabalho colaborativo e o grupo às relações pessoais. Apesar de reconhecer que a unidade onde trabalha tem feito esforços para fortalecer o espírito de equipa, considera que ainda há melhorias a serem feitas, nomeadamente no reforço da motivação interna. A falta de incentivos pode impactar o entusiasmo e o compromisso dos colaboradores, tornando essencial a implementação de estratégias que promovam um maior envolvimento coletivo.</p> <p>No que se refere à gestão de equipas, a entrevistada acredita que a eficácia organizacional depende diretamente do trabalho em conjunto. Destaca que a motivação interna existe, mas não é suficiente, sendo necessário um maior investimento na relação entre colegas e na promoção de um ambiente de cooperação. Além disso, aponta diferenças entre chefia e liderança, considerando que a chefia orienta e aconselha, enquanto a liderança muitas vezes se resume a impor regras e exigências.</p> <p>Por fim, a liderança na IPSS é vista como fundamental para a motivação das equipas, mas a entrevistada sugere que deveria ser mais participativa e menos autoritária. Ela reconhece que existe um modelo de liderança transformacional na organização, onde há aprendizagem e evolução contínua, mas defende que os líderes devem comunicar melhor e permitir maior autonomia aos trabalhadores. Assim, reforça a necessidade de um equilíbrio entre autoridade e colaboração para promover um ambiente mais motivador e produtivo.</p>
--	--

Anexo 6 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 6

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	36 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	Mestrado em Educação Pré-escolar	
	d. Cargo/ocupação	Auxiliar de Atividades Ocupacionais	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	Satisfação está ligada à sensação de completude.	<i>"Para mim satisfação é sentir-me completa."</i>
	b. Motivação intrínseca	Trabalhar para atingir objetivos e superar desafios.	<i>"Motivação para mim é quando tu trabalhas para atingir um objetivo e para ultrapassá-lo."</i>
	c. Motivação extrínseca	Concluir atividades com sucesso.	<i>"Motivação intrínseca é quando trabalhamos com os nossos clientes e o externo é</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

			<i>quando concluímos a atividade com sucesso."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Expectativa é a antecipação de algo, podendo ser positiva ou negativa.	<i>"Expectativa é aquilo que esperamos de alguém que por norma nos surpreende positivamente e negativamente."</i>
	b. Equidade	O tratamento é igual entre os colaboradores.	<i>"Pessoalmente, penso que todas as equipas são respeitadas de igual forma. Não existem preferências de colaboradores."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Equipa tem um líder com objetivos organizados.	<i>"Equipa tem líder que organiza um objetivo para ser atingido por todos."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Ligação entre colegas é essencial para a motivação.	<i>"Temos uma ligação motivacional muito boa. Estamos todos motivados para que isto resulte."</i>
	c. Diplomas de equipa	Trabalho conjunto é valorizado e há críticas construtivas.	<i>"Nós entre colegas ajudamo-nos muito. Muitas vezes temos críticas construtivas com melhor aproveitamento."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Equipa motivada melhora os resultados.	<i>"Se tivermos as equipas motivadas, temos um resultado final de eficácia."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	Líder que apoia a equipa contribui para um melhor desempenho.	<i>"Liderança é uma pessoa que já passou pelo nosso lugar e que agora está num patamar acima e que nos ajuda."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Equipa motivada sente-se mais comprometida.	<i>"O líder tem que dar exemplo para a equipa sentir-se motivada para atingir o objetivo."</i>
Principais Conclusões	<p>A entrevistada de 36 anos, com formação em Educação Pré-escolar e desempenhando funções como Auxiliar de Atividades Ocupacionais, define satisfação como a sensação de se sentir completa. Para ela, a motivação está diretamente ligada à superação de desafios e à concretização de objetivos, sendo a motivação intrínseca impulsionada pelo trabalho com os clientes, enquanto a motivação extrínseca se manifesta no sucesso da conclusão das atividades. A entrevistada demonstra um forte envolvimento com a sua função e reconhece a importância de trabalhar com um propósito bem definido.</p> <p>Em relação à recompensa e expectativa, destaca que se sente recompensada principalmente de forma intrínseca, uma vez que enfrenta desafios diários e consegue superá-los com a ajuda de colegas e clientes, o que lhe gera satisfação profissional. No entanto, a recompensa extrínseca não é mencionada como fator determinante, o que sugere que a valorização do seu trabalho está mais associada ao reconhecimento e não tanto a benefícios materiais. Sobre equidade no tratamento dentro da instituição, acredita que todos os colaboradores</p>		

	<p>são tratados de forma igual, sem favorecimentos, o que contribui para um ambiente mais justo e equilibrado.</p> <p>No que diz respeito à dinâmica de equipas, a entrevistada distingue um grupo de uma equipa pelo papel da liderança. Para ela, uma equipa tem um líder que define objetivos coletivos, enquanto um grupo trabalha em conjunto sem necessariamente ter uma estrutura organizada. Acredita que na sua equipa há um forte espírito de colaboração, onde todos se ajudam mutuamente e estão motivados para o sucesso das atividades. Destaca também que há espaço para críticas construtivas, o que permite um melhor aproveitamento das competências individuais dentro do grupo.</p> <p>A gestão eficiente da equipa é apontada como essencial para a eficácia no trabalho, e a entrevistada ressalta que equipas motivadas alcançam melhores resultados. Enfatiza que a liderança desempenha um papel crucial nesse processo, pois um líder que compreende a equipa e motiva os colaboradores gera maior envolvimento. Para ela, uma boa liderança é aquela que já passou pelo mesmo percurso dos trabalhadores e, por isso, tem capacidade de orientar e apoiar de forma mais empática. Diferencia liderança de chefia, considerando que um líder acompanha e incentiva a equipa, enquanto um chefe apenas impõe ordens sem necessariamente compreender os desafios do trabalho diário.</p> <p>Por fim, a entrevistada reconhece que existe uma liderança transformacional na instituição, uma vez que os trabalhadores são incentivados a serem a melhor versão de si mesmos e têm autonomia para inovar e criar dentro das suas funções. Para ela, esse tipo de liderança é fundamental para o crescimento da equipa e para a motivação dos colaboradores. Destaca que um bom líder deve ser um exemplo para a equipa, promovendo um ambiente onde os desafios são vistos como oportunidades de evolução. Assim, reforça a importância</p>
--	---

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	da liderança na construção de um espaço de trabalho mais produtivo e gratificante.
--	--

Anexo 7 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 7

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	42 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Ajudante de Cozinha	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	A satisfação é ligada ao ambiente de trabalho e à compreensão da chefia.	<i>"Satisfação é ter um bom ambiente de trabalho. Sermos compreendidos pelas chefias."</i>
	b. Motivação intrínseca	A motivação vem do gosto pelo trabalho realizado.	<i>"Gosto muito do que faço (interno)."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Motivação extrínseca	A motivação também vem da interação e sinergia com a equipa.	<i>"Gosto de trabalhar com a minha equipa (externo)."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Espera-se reconhecimento pelo trabalho e a possibilidade de crescer profissionalmente.	<i>"Sim, sinto isso de poder crescer enquanto profissional, subir de categoria."</i>
	b. Equidade	A entrevistada sente-se tratada com respeito e igualdade no ambiente de trabalho.	<i>"Sim sou tratada com igualdade e respeito."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Uma equipa é formada por pessoas com sinergia, trabalhando em conjunto para alcançar um objetivo comum.	<i>"Grupo é conjunto de pessoas que trabalha para um objetivo em comum. Equipa junta sinergia para atingir objetivos como um todo."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	A cultura de equipa está baseada na cooperação e no trabalho coletivo para o sucesso.	<i>"Equipa junta sinergia para atingir objetivos como um todo."</i>
	c. Diplomas de equipa	N/A	N/A

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	A gestão eficiente de equipas contribui para resultados eficazes e boas dinâmicas de trabalho.	<i>"Sim, se tivermos um bom líder teremos uma boa eficácia."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	A motivação interna é essencial e está presente na equipa, resultando num ambiente positivo.	<i>"Sim, predomina, todos os dias somos motivados a ser melhores."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	A gestão de equipas é positiva e a motivação intrínseca é fundamental para um bom desempenho.	<i>"Líder presente, reuniões de equipas, gestão de conflitos são muito importantes."</i>
Principais Conclusões	<p>A entrevistada, uma ajudante de cozinha de 42 anos com 12º ano de escolaridade, explicou que para ela, satisfação no trabalho está relacionada com o bom ambiente e a compreensão das chefias. Para ela, sentir-se parte de um ambiente saudável e bem tratado pelas lideranças é fundamental para a sua satisfação profissional. A motivação, por sua vez, é entendida como o gosto pelo que faz, sendo esse um fator intrínseco que a impulsiona a continuar no seu trabalho diariamente. Além disso, a motivação também surge externamente, através da interação com a equipa e da sinergia que sente ao trabalhar em conjunto com os colegas.</p> <p>Em relação à recompensa, a entrevistada considera que o reconhecimento, tanto interno quanto externo, é importante para manter o envolvimento no trabalho. Ela sente-se recompensada tanto por elogios e reconhecimento da parte dos colegas e da chefia (motivação intrínseca), quanto pelos bons resultados alcançados com a sua equipa</p>		

	<p>(motivação extrínseca). Ela valoriza especialmente os momentos em que recebe elogios sobre a qualidade do seu trabalho, especialmente quando se trata da comida que prepara. Isso é visto como uma forma de validação de seu esforço e dedicação.</p> <p>Quanto à questão das expectativas, a entrevistada expressa que tem expectativas bem definidas de ser tratada com respeito e igualdade. Ela acredita que a sua função oferece oportunidades de crescimento profissional, e sente que as suas expectativas têm sido cumpridas dentro da IPSS. No entanto, também enfatiza que o equilíbrio no tratamento entre os colaboradores é essencial para o bom funcionamento da equipa, e é algo que ela percebe de forma positiva na sua realidade de trabalho. O tratamento justo e igualitário entre todos os membros é visto como um fator importante para o sucesso da equipa.</p> <p>A entrevistada destaca que o conceito de equipa vai além de simplesmente trabalhar com outras pessoas. Para ela, uma equipa é composta por membros que têm sinergia e trabalham juntos para alcançar um objetivo comum. Ela acredita que uma boa dinâmica de equipa é essencial para o sucesso no ambiente de trabalho, sendo importante tanto para a eficácia das tarefas realizadas quanto para o bem-estar dos colaboradores. Nesse contexto, a gestão eficiente da equipa e a motivação intrínseca desempenham papéis fundamentais para que os colaboradores se sintam realizados e felizes no trabalho.</p> <p>Em relação à liderança, a entrevistada faz uma clara distinção entre liderança e chefia, destacando que um líder deve ser alguém que ouve, compreende e valida o trabalho da equipa, enquanto a chefia, por outro lado, é vista como alguém que apenas ordena e manda. Para ela, um bom líder deve motivar, respeitar e criar um ambiente de confiança mútua, o que é essencial para a boa gestão da equipa. Ela também acredita que a liderança transformacional está presente na sua instituição, já que sente que o seu líder a motiva a ser a melhor versão</p>
--	--

	de si mesma, promovendo a autonomia e o desenvolvimento contínuo no trabalho.
--	---

Anexo 8 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 8

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	25 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	Licenciatura em Serviço Social	
	d. Cargo/ocupação	Assistente Social	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	A satisfação é sentida quando a entrevistada sente que está a ser útil no seu trabalho.	<i>"Entendo o fazer algo que sinta que sou útil."</i>
	b. Motivação intrínseca	A motivação intrínseca é manter-se focada no trabalho e seguir em frente para o desenvolvimento.	<i>"Motivação é um combustível e mantermos e fazermos bem e focados no que fazemos. É um Boost para o nosso constante progresso e desenvolvimento."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Motivação extrínseca	Ambiente externo, como a localização, influencia a motivação.	<i>"Motiva-me (interno) trabalhar com este público-alvo e externo a localização."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	A entrevistada evita criar expectativas para não gerar frustração.	<i>"Expectativa é para mim algo negativo. Trabalho com objetivos definidos."</i>
	b. Equidade	Valoriza igualdade e equidade no tratamento entre colaboradores.	<i>"Igualdade, Equidade."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	"Igualdade, Equidade."	<i>"Grupo é individual e uma equipa é um conjunto de indivíduos que trabalha em conjunto para atingir um propósito."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Enfatiza a necessidade de coesão e partilha para fortalecer equipas.	<i>"Reuniões, espaço de partilha e sermos ouvidos e demonstrarmos a nossa criatividade."</i>
	c. Diplomas de equipa	Recompensa é reconhecida pelo apreço dos beneficiários do serviço.	<i>"Passar por uma sala e perceber que gostam de mim é uma recompensa do trabalho que estamos a fazer."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Boa gestão de equipa promove coesão e proatividade.	<i>"Uma boa gestão de equipa é que produz a coesão de equipa e proatividade dos membros."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	Motivação intrínseca está presente e contribui para um ambiente mais positivo.	<i>"Predomina. As equipas encontram-se mais felizes e motivadas para fazer mais e melhor."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Liderança deve ser baseada em motivação, valorização e <i>feedback</i> .	<i>"Liderança é ter alguém que motive, valorize e dê feedback."</i>
Principais Conclusões	<p>A entrevistada, assistente social, 25 anos, associa a satisfação no trabalho ao sentimento de utilidade, destacando que se sente realizada ao perceber que o seu papel contribui positivamente para a instituição e para os beneficiários do serviço. A motivação é vista como um "combustível" essencial para manter o foco e o desempenho, sendo impulsionada internamente pelo gosto pelo público-alvo e externamente pelo ambiente de trabalho, como a localização. Esta visão reflete uma valorização do impacto do trabalho na sua realização pessoal, enfatizando a importância de fatores internos e externos para o seu envolvimento profissional.</p> <p>No que se refere à recompensa, a entrevistada reconhece que se sente valorizada pelo trabalho desenvolvido, sobretudo através do reconhecimento por parte dos beneficiários e colegas. No entanto, mostra uma preocupação com a equidade no tratamento dentro da instituição, salientando que a igualdade e a justiça são fundamentais</p>		

	<p>para manter a motivação e o espírito de equipa. Apesar de sentir que o seu esforço é reconhecido, evita criar grandes expectativas para não se frustrar, preferindo focar-se nos objetivos definidos no seu dia a dia.</p> <p>A distinção entre grupo e equipa é clara na sua visão, enfatizando que um grupo é composto por indivíduos isolados, enquanto uma equipa trabalha em conjunto para atingir um propósito comum. A entrevistada destaca que uma boa gestão de equipas promove a coesão e a proatividade dos membros, contribuindo para um ambiente mais colaborativo. Além disso, considera essencial a realização de reuniões e espaços de partilha para fomentar a criatividade e permitir que todos sejam ouvidos, fortalecendo a dinâmica da equipa.</p> <p>Quanto à liderança, a entrevistada acredita que um bom líder deve motivar, valorizar os colaboradores e fornecer <i>feedback</i> contínuo. Para ela, a liderança é um espaço de partilha, enquanto a chefia está mais associada ao autoritarismo. Defende que características como empatia, respeito e compreensão são fundamentais para um líder positivo, pois influenciam diretamente a motivação das equipas e a vontade dos colaboradores de se envolverem em atividades extra.</p> <p>Por fim, considera que a instituição apresenta um modelo de liderança transformacional, onde há confiança nos colaboradores e espaço para inovação. Para ela, esse tipo de liderança é essencial para a boa gestão das equipas, garantindo que os trabalhadores se sintam motivados e tenham oportunidades de crescimento. Destaca que a motivação intrínseca predomina no ambiente de trabalho, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores e incentivando a melhoria contínua no desempenho das suas funções.</p>
--	---

Anexo 9 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 9

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	46 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Monitora na IPSS	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	A satisfação está relacionada com o bem-estar físico e psicológico.	"Motivação intrínseca é o amor que tenho por aquilo que faço."
	b. Motivação intrínseca	Motivação interna é o amor pelo trabalho realizado.	"Motivação intrínseca é o amor que tenho por aquilo que faço."
	c. Motivação extrínseca	A motivação externa advém do reconhecimento do trabalho feito.	"Fator externo é valorizar aquilo que eu faço."
	a. Expectativa	Expectativa está relacionada com o	"É aquilo que eu vou encontrar no outro."

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

II. Recompensa		que se espera dos outros.	<i>"Trabalho com objetivos definidos."</i>
	b. Equidade	A falta de respeito e equilíbrio prejudica a equipa.	<i>"Se não for equilíbrio e não existir respeito, não funciona como equipa."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Equipa é um conjunto de pessoas que trabalham para um objetivo comum.	<i>"Grupo é um conjunto de pessoas e uma equipa partilhamos todos os mesmos objetivos, trabalhamos para um bem comum."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	A cultura da equipa baseia-se no respeito, comunicação e valorização.	<i>"A minha diretora valoriza o meu trabalho e confia em mim."</i>
	c. Diplomas de equipa	N/A	N/A
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	A comunicação é essencial para uma gestão eficaz.	<i>"Sim, sem dúvida. Por causa da comunicação."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	Uma equipa motivada demonstra felicidade e bem-estar.	<i>"A equipa nota-se que está feliz, é coesa e com bem-estar entre todos os membros."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Gestão de equipas na IPSS	A liderança transformacional existe e é importante para a motivação.	<i>"Sim, porque temos líder que motiva e inspira."</i>
Principais Conclusões	<p>A entrevistada, monitora da IPSS, 42 anos, associa a satisfação ao seu bem-estar físico e psicológico, destacando que sentir-se bem consigo mesma é essencial para estar motivada no trabalho. A motivação, por sua vez, é vista como um fator que impulsiona a melhorar continuamente. Ela distingue claramente a motivação intrínseca, que surge do amor pelo trabalho que realiza, e a motivação extrínseca, que está ligada ao reconhecimento e valorização externa da sua função. Essa valorização, tanto interna quanto externa, contribui para o seu sentimento de realização profissional.</p> <p>No que diz respeito à recompensa, a entrevistada considera que o reconhecimento do seu trabalho é fundamental. Ela sente-se recompensada tanto internamente, através de elogios e do sentimento de felicidade no trabalho, como externamente, através da valorização que recebe dentro da instituição. Para ela, a equidade no tratamento dentro da equipa é um fator essencial, afirmando que sem respeito e equilíbrio entre os colaboradores, a equipa não pode funcionar de forma eficaz.</p> <p>A distinção entre grupo e equipa é clara na sua visão. Enquanto um grupo é um conjunto de pessoas sem necessariamente um objetivo em comum, uma equipa trabalha de forma colaborativa para atingir um propósito coletivo. A entrevistada valoriza a comunicação e a partilha como aspetos essenciais para transformar um grupo numa equipa de trabalho eficiente. Além disso, considera que na sua instituição existe um ambiente positivo, onde os membros da equipa se sentem felizes e coesos.</p>		

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	<p>Em relação à liderança, a entrevistada acredita que um bom líder deve ser mediador e presente, ouvindo os colaboradores e valorizando o seu trabalho. Para ela, a diferença entre liderança e chefia é clara: enquanto o líder acompanha e apoia a equipa, um chefe apenas dá ordens. Destaca que características como empatia, respeito, confiança e lealdade são essenciais para uma liderança eficaz, pois influenciam diretamente a motivação dos trabalhadores e o seu envolvimento nas tarefas diárias.</p> <p>Por fim, considera que a liderança desempenha um papel crucial na motivação das equipas e na gestão eficaz dos colaboradores. Acredita que na instituição onde trabalha existe um modelo de liderança transformacional, onde os líderes inspiram e motivam os trabalhadores. Esse tipo de liderança contribui para um ambiente organizacional mais produtivo e harmonioso, incentivando os colaboradores a darem o seu melhor e a sentirem-se valorizados no seu trabalho diário.</p>
--	---

Anexo 10 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 10

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	41 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Serviços Gerais	

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	Satisfação é traçar um objetivo e alcançá-lo.	<i>"É traço um objetivo e todos os pontos vão dar ao que eu pretendo"</i>
	b. Motivação intrínseca	Estar satisfeita no dia a dia.	<i>"Motivação é estar satisfeita no dia-à-dia"</i>
	c. Motivação extrínseca	Gosta do trabalho e do local onde está inserida.	<i>"Gosto do que faço e externamente gosto local."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Não tem expectativas na unidade.	<i>"Não tenho expectativa aqui dentro da unidade.""</i>
	b. Equidade	Considera que é tratada com justiça e equilíbrio.	<i>"Sou tratada com justiça e equilibradamente."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Um grupo tem alguns elementos, enquanto a equipa trabalha em conjunto.	<i>"Grupo é alguns elementos e uma equipa é um geral"</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Aposta-se na motivação intrínseca, e a entrevistada tenta interagir com todos.	<i>"Sim aposta-se e eu tento sempre falar com toda a gente."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Diplomas de equipa	N/A	N/A
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	A boa gestão das equipas leva à eficiência.	<i>"Sim, se tivermos uma boa gestão de equipas temos uma boa eficiência."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	A motivação interna é reforçada dentro da equipa.	<i>"Sim temos reforço positivos nas equipas."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	A liderança está presente e atenta ao que acontece.	<i>"Está presente e estar atento no que pode acontecer."</i>
Principais Conclusões	<p>A entrevistada, com 41 anos de idade e 12º ano de escolaridade, trabalha na área de serviços gerais em uma IPSS. A sua definição de satisfação está ligada à capacidade de estabelecer e atingir objetivos claros, de forma a alcançar o que se propôs a fazer. A motivação, para a entrevistada, está diretamente relacionada com o seu bem-estar diário, sendo intrínseca quando sente satisfação com o que faz e extrínseca quando está contente com o ambiente de trabalho. Ela destaca que o local de trabalho e o que faz são fatores fundamentais para a sua motivação, uma vez que gosta do que realiza e do espaço onde está inserida.</p> <p>Em relação à recompensa, a entrevistada vê o reconhecimento como algo que envolve tanto o apreço interno (elogios) quanto externo (valorização do trabalho). Embora se sinta recompensada intrinsecamente, ela sente que poderia haver um reconhecimento extrínseco mais expressivo. A entrevistada também expressa uma visão</p>		

	<p>realista sobre as suas expectativas dentro da unidade, mencionando que não tem grandes expectativas, o que implica uma abordagem mais prática ao seu trabalho. Ela destaca que a equidade no tratamento, ou seja, ser tratada de forma justa e equilibrada, é crucial para o funcionamento das equipas, contribuindo para um bom ambiente de trabalho.</p> <p>A entrevistada faz uma clara distinção entre grupo e equipa. Para ela, o grupo é composto por pessoas que podem ter um vínculo mais superficial, enquanto a equipa é formada por indivíduos que partilham objetivos comuns e trabalham colaborativamente para alcançar um bem maior. Ela também reconhece a importância da motivação intrínseca dentro das equipas, especialmente em termos de reforço positivo, que, na sua opinião, é essencial para manter a moral e a coesão. A entrevistada valoriza a comunicação dentro da equipa, enfatizando que a boa gestão de equipas leva a um aumento da eficiência e à criação de um ambiente de trabalho harmonioso.</p> <p>Sobre a liderança, a entrevistada entende que um bom líder é alguém que exerce uma função de mediador, está presente, ouve os colaboradores e assume responsabilidades. Ela considera que a liderança deve ser caracterizada pela empatia, respeito e harmonia. A diferença entre liderança e chefia, para ela, está na maneira como as pessoas são tratadas: enquanto a chefia implica uma postura mais autoritária, a liderança se baseia na colaboração e no apoio mútuo. A liderança tem um papel fundamental na motivação da equipa, especialmente quando é capaz de inspirar e dar apoio aos colaboradores, levando-os a se sentirem mais motivados e comprometidos com o trabalho.</p> <p>Por fim, a entrevistada acredita na existência de uma liderança transformacional na sua IPSS, ou seja, uma liderança capaz de inspirar e promover mudanças positivas no ambiente de trabalho. Ela valoriza o facto de a liderança estar atenta e presente, o que contribui para o bom</p>
--	---

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	desempenho e bem-estar dos colaboradores. De maneira geral, ela destaca a importância de uma liderança que, além de focar no desenvolvimento da equipa, também proporciona um ambiente onde todos se sintam respeitados e motivados a contribuir com o melhor de si.
--	--

Anexo 11 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 11

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	57 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	Mestrado Terapêutica Ocupacional – Saúde Mental	
	d. Cargo/ocupação	Terapeuta ocupacional	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	Satisfação é associada ao bem-estar diário e a sentir-se bem no trabalho.	<i>"Satisfação é algo que que no dia-a-dia estar bem e sentir-me bem no que faço."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	b. Motivação intrínseca	Motivação intrínseca é vista como a vontade interna de desempenhar as funções e de ir trabalhar todos os dias.	<i>"Fator interno - eu ter vontade de desempenhar as minhas funções."</i>
	c. Motivação extrínseca	A motivação extrínseca é influenciada pelo ambiente físico de trabalho, um fator externo que impacta o desempenho.	<i>"Externo o ambiente físico."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Não possui expectativas claras em relação ao tratamento ou reconhecimento no ambiente de trabalho.	<i>"Não tenho expectativa."</i>
	b. Equidade	Aponta a falta de tratamento justo e equilibrado, o que afeta a motivação intrínseca e a dinâmica da equipa.	<i>"Neste momento temos alguma dificuldade em ser tratados com respeito, igualdade e justiça."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Difere grupo de equipa ao definir equipa como um conjunto de pessoas com objetivos em comum e que	<i>"Grupo é um conjunto de pessoas que juntam para fazer algo, uma equipa junta-se para trabalhar"</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		trabalham de forma colaborativa.	<i>entre si para um objetivo em comum."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Embora não tenha dado uma definição clara, a entrevistada menciona que a falta de respeito e igualdade prejudica a cultura de equipa.	<i>"Neste momento temos alguma dificuldade em ser tratados com respeito, igualdade e justiça."</i>
	c. Diplomas de equipa	N/A	N/A
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	A entrevistada acredita que a gestão de equipas é essencial para a eficácia da equipa, mas não observa um foco em motivação intrínseca nas equipas.	<i>"Sim, sem dúvida."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	A motivação intrínseca não é sempre priorizada na gestão das equipas, o que prejudica o bem-estar dos colaboradores.	<i>"Nem sempre, isso é notório."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Gestão de equipas na IPSS	A gestão de equipas na IPSS não prioriza a motivação intrínseca, o que afeta o bem-estar e a dinâmica positiva da equipa.	<i>"Não. Se temos motivação não temos bem-estar na equipa."</i>
Principais Conclusões	<p>A entrevistada, 57 anos, uma terapeuta ocupacional com mestrado em Terapêutica Ocupacional – Saúde Mental, descreve a satisfação no trabalho como uma sensação de bem-estar pessoal, tanto no aspeto profissional quanto no dia-a-dia. A satisfação está diretamente relacionada com a capacidade de se sentir bem no que se faz, indicando que para ela, a realização no trabalho é um reflexo de sua experiência cotidiana e do impacto positivo nas suas atividades diárias. A motivação intrínseca é vista como essencial para o desempenho profissional, sendo caracterizada pela vontade interna de desempenhar as suas funções e comparecer ao trabalho diariamente. Contudo, ela também observa que a motivação extrínseca, embora presente, é limitada ao ambiente físico, sugerindo que fatores externos, como o local de trabalho, influenciam a sua motivação, mas não são suficientes para manter um envolvimento duradouro.</p> <p>Quanto às expectativas no ambiente de trabalho, a entrevistada revela uma ausência de expectativas claras, o que pode indicar uma postura mais resignada em relação ao seu papel na instituição. A falta de expectativas específicas sobre o tratamento e reconhecimento de sua função sugere uma possível desconexão com a gestão e o ambiente organizacional. No entanto, a questão da equidade é um ponto sensível para a entrevistada, que aponta a dificuldade em ser tratada com o devido respeito, igualdade e justiça dentro da equipa. Isso reflete um descompasso entre as suas necessidades de reconhecimento e as</p>		

	<p>práticas de gestão da IPSS, o que afeta diretamente a sua motivação e perceção de valor dentro da organização.</p> <p>A distinção entre grupo e equipa é um aspeto relevante, pois a entrevistada vê as equipas como grupos de pessoas que se juntam para trabalhar em prol de um objetivo comum. Essa visão implica que uma verdadeira equipa exige mais do que simplesmente reunir pessoas; ela demanda colaboração ativa e foco em resultados compartilhados. A entrevistada também menciona que a cultura de equipa, embora desejável, encontra obstáculos, especialmente devido à falta de respeito e justiça no tratamento dos membros. A ausência de uma cultura robusta de equipa pode afetar a dinâmica de trabalho e o envolvimento dos colaboradores, evidenciando que a coesão e o ambiente de trabalho respeitoso são essenciais para a formação de equipas eficazes.</p> <p>Em relação à gestão de equipas, a entrevistada sublinha a importância de uma gestão eficiente para a eficácia da equipa, mas lamenta que, na prática, não há uma atenção contínua à motivação intrínseca dos membros da equipa. A gestão das equipas na IPSS não parece priorizar esse fator, o que resulta em um impacto negativo no bem-estar dos colaboradores. A entrevistada nota que, sem motivação intrínseca, o bem-estar e a satisfação da equipa são comprometidos, o que evidencia um espaço para melhorias na forma como as equipas são conduzidas pela gestão da IPSS. A liderança na organização, embora presente, não parece ser capaz de inspirar uma motivação constante entre os membros da equipa.</p> <p>Finalmente, a questão da liderança foi abordada pela entrevistada com uma diferenciação clara entre liderança e chefia. Para ela, a liderança é caracterizada pela empatia, respeito, e capacidade de ouvir e observar, contrastando com a chefia, que é vista como uma abordagem mais autoritária e de comando. A entrevistada valoriza a liderança equilibrada, pois acredita que a motivação das equipas depende de um</p>
--	---

	<p>líder que seja capaz de agir de forma justa e respeitosa. Ela reconhece a presença de liderança transformacional na organização, especialmente em relação ao seu gestor, o que pode ser um fator positivo, mas ainda é necessário um esforço maior para garantir que as equipas sejam motivadas de forma intrínseca e eficaz, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivado.</p> <p>Esses pontos indicam que, embora a entrevistada reconheça alguns aspetos positivos da gestão e da liderança, há desafios significativos relacionados com a motivação intrínseca, a equidade no tratamento e a cultura de equipa, os quais, se abordados adequadamente, poderiam melhorar o ambiente organizacional e a eficácia das equipas na IPSS.</p>
--	---

Anexo 12 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 12

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	59 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Monitora de CACI	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	Estar satisfeita com o que se faz e com o	<i>“Satisfação é estar contente com o que faço e com aquilo que me dão,</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		reconhecimento que se recebe.	<i>as recompensas pelo trabalho.”</i>
	b. Motivação intrínseca	Vontade interior de fazer mais e melhor, associada ao ambiente de trabalho e gosto pelo público.	<i>“Motivação é estar sempre com vontade de fazer mais e melhor.” / “Motivação Intrínseca é bom ambiente de trabalho.”</i>
	c. Motivação extrínseca	Reconhecimento emocional, valorização institucional, recompensas externas.	<i>“... é recompensa (emocional) e valorização pelo que faço.”</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Esperar algo dos outros; nem sempre é correspondido.	<i>“Expectativa é esperar algo de alguém.” / “Nem sempre são cumpridas.”</i>
	b. Equidade	Dificuldade de manter tratamento justo devido às relações interpessoais, mas reconhece a importância.	<i>“É muito difícil, criam-se relações empáticas que dificultam o equilíbrio.”</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Pessoas que trabalham com um objetivo comum.	<i>“A equipa é um conjunto de pessoas que trabalha para o mesmo fim.”</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	b. Conceito de cultura de equipa	Valoriza-se a união e coesão no grupo de trabalho.	<i>“Liderança é conseguir unir todo um grupo para todos chegarem ao mesmo objetivo.”</i>
	c. Diplomas de equipa	N/A	N/A
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	A união e esforço das equipas conduz à eficácia.	<i>“Quando as equipas se esforçam e estão unidas, chegamos ao que é pretendido.”</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	Reconhece a presença de motivação intrínseca nas equipas, mas refere que nem sempre há equidade no tratamento.	<i>“Na equipa são tratados todos por igual... porque eu me motivo intrinsecamente.”</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Liderança eficaz depende da comunicação, exemplo e motivação.	<i>“É importante... ajudar as pessoas a arranjar soluções. Ser sempre um exemplo.”</i>
Principais Conclusões	A entrevistada, com 59 anos, exerce funções como monitora de CACI numa IPSS e possui o 12.º ano de escolaridade. Para ela, a satisfação profissional advém de se sentir bem com o que faz e de receber reconhecimento pelo seu desempenho, demonstrando que associa a satisfação tanto ao prazer intrínseco do trabalho como à valorização externa. A motivação, por sua vez, é entendida como a vontade constante de fazer mais e melhor, sendo impulsionada por fatores internos como o bom ambiente de trabalho e o gosto pela atividade, bem		

	<p>como por fatores extrínsecos, como o reconhecimento emocional e a valorização institucional.</p> <p>No que diz respeito ao conceito de recompensa, a entrevistada valoriza gestos simples como elogios e palavras de apreço, considerando-os formas válidas e significativas de compensação. Ainda assim, salienta que se sente recompensada apenas parcialmente, pois, embora sinta satisfação intrínseca ao trabalhar com os utentes, sente-se menos valorizada pela direção, apontando uma carência de reconhecimento extrínseco mais formal. Quanto às expectativas, admite que nem sempre são cumpridas, reforçando a existência de uma distância entre aquilo que idealiza e a realidade da prática profissional.</p> <p>Sobre o conceito de grupo e equipa, distingue claramente os dois termos, referindo que um grupo é um conjunto de pessoas sem um objetivo comum, enquanto a equipa é composta por indivíduos que colaboram em prol de um mesmo fim. A entrevistada reconhece a importância da equidade no tratamento entre os membros da equipa, mas menciona a dificuldade em manter essa equidade quando existem relações interpessoais mais próximas, o que pode comprometer a imparcialidade e a justiça no seio das equipas.</p> <p>A gestão de equipas é apontada como um elemento crucial para a eficácia organizacional. Para a entrevistada, equipas coesas e esforçadas têm maior probabilidade de alcançar os objetivos propostos. No entanto, reconhece que, embora exista motivação intrínseca na equipa, nem sempre há igualdade no tratamento. Ainda assim, valoriza o reforço positivo como estratégia de motivação interna e destaca que se sente motivada a contribuir de forma voluntária quando existe uma abordagem empática por parte da liderança. Por fim, a entrevistada atribui grande importância à liderança no desempenho e bem-estar das equipas. Distingue liderança de chefia, considerando o líder como alguém que orienta e une, enquanto o chefe apenas ordena. Características como ponderação, empatia e capacidade de</p>
--	--

	<p>comunicação são vistas como essenciais para uma liderança positiva. Reforça que a liderança deve ser exemplo e promotora de dinâmicas que transformem grupos em equipas verdadeiramente colaborativas. Por fim, reconhece a existência de liderança transformacional na sua IPSS, o que contribui para uma gestão mais eficaz e para o cumprimento dos objetivos da organização.</p>
--	---

Anexo 13 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 13

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	34 anos	
	b. Sexo	Masculino	
	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Monitor de Formação Profissional	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	Sentir-se bem no desempenho das suas funções.	<i>"Satisfação é sentir-te bem."</i>
	b. Motivação intrínseca	Lidar com diferentes faixas etárias é desafiante.	<i>"Intrinsecamente é lidar com diferentes faixas etárias, é desafiador."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Motivação extrínseca	A prática de atividades externas.	<i>"Extrínsecamente é parte prática, é fazer atividades do exterior."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Expectativas voltadas para os utentes, não tanto para progressão de carreira.	<i>"Expectativa é o que eu tenho em relação aos clientes que integrem no mercado de trabalho. Expectativa a nível de progressão de carreira não tenho."</i>
	b. Equidade	Tratamento justo é fundamental entre colegas e formandos.	<i>"É fundamental tanto a nível de colegas de trabalho e formandos."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Equipa surge quando há união e um objetivo comum.	<i>"No final da formação são uma equipa que se mantém todos unidos e trabalham por um objetivo em comum."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	A equipa deve trabalhar com coesão e autonomia.	Implícito no discurso sobre autonomia e coesão.

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Diplomas de equipa	O reconhecimento surge pela atribuição de responsabilidades e liberdade de atuação.	<i>"Sou eu a decidir como fazer, quando fazer."</i>
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Gestão eficaz contribui diretamente para o desempenho eficaz.	<i>"Se todos nós cumprirmos com as nossas funções, iremos desempenhar com eficácia o nosso trabalho."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	Gestão com autonomia promove motivação intrínseca.	<i>"Pela liberdade, ser eu a gerir o meu trabalho."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Há espaço para dinâmicas, convívio e liderança transformacional.	<i>"Momentos de convívio"; "Sim existe sem dúvida um líder que nos deixa criar, que nos motiva."</i>
Principais Conclusões	<p>O entrevistado de 34 anos, com o 12º ano de escolaridade, exerce funções como Monitor de Formação Profissional numa IPSS. Para ele, a satisfação profissional está associada ao bem-estar no exercício das suas funções, sentindo-se realizado quando desempenha bem o seu trabalho. A motivação, por sua vez, é entendida como um impulso essencial para o cumprimento das tarefas diárias. Distingue claramente a motivação intrínseca, que associa ao desafio de lidar com diferentes faixas etárias, da extrínseca, que relaciona com a realização de atividades práticas, sobretudo no exterior.</p> <p>No que diz respeito às recompensas, o entrevistado valoriza a possibilidade de gerir o seu trabalho com autonomia, o que considera</p>		

	<p>uma forma de recompensa significativa. Sente-se reconhecido e recompensado tanto de forma intrínseca como extrínseca, sendo a liberdade na organização do seu trabalho uma das principais fontes de motivação. Contudo, não manifesta grandes expectativas a nível de progressão na carreira, focando-se antes no sucesso dos seus formandos e na sua integração no mercado de trabalho.</p> <p>A distinção entre grupo e equipa é clara para o entrevistado: considera que um grupo é o ponto de partida e que, ao longo do tempo, através da união e do trabalho conjunto, se transforma numa equipa com objetivos comuns. Valoriza a cultura de equipa baseada na coesão, no respeito mútuo e na partilha de responsabilidades. Acredita que o equilíbrio no tratamento entre colegas e utentes é essencial para manter a motivação intrínseca e o bom ambiente de trabalho.</p> <p>No que diz respeito à gestão e eficácia, reconhece a importância de uma liderança positiva e empática, que incentive a autonomia e o envolvimento dos colaboradores. Considera que a gestão eficaz das equipas está diretamente ligada ao cumprimento dos objetivos e ao desempenho com qualidade. Aponta ainda que a liberdade para tomar decisões contribui significativamente para a motivação individual e coletiva.</p> <p>Por fim, destaca a importância das dinâmicas promovidas pela liderança para fortalecer o espírito de equipa, como momentos de convívio e partilhas informais. Reconhece na sua instituição a presença de uma liderança transformacional, que estimula a criatividade e motiva os profissionais a superarem os seus desafios. Esta abordagem, segundo o entrevistado, é essencial para a manutenção do entusiasmo e da eficácia no desempenho das funções.</p>
--	---

Anexo 14 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 14

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	48 anos	
	b. Sexo	Masculino	
	c. Habilitações académicas	Licenciatura em Desporto e Educação Física	
	d. Cargo/ocupação	Professor na IPSS	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	Estar bem no local de trabalho.	<i>"Estar bem no local de trabalho."</i>
	b. Motivação intrínseca	Ver os frutos do trabalho na expressão dos clientes.	<i>"Um fator interno é ver os frutos no meu trabalho na expressão dos clientes."</i>
	c. Motivação extrínseca	Liberdade para executar outras atividades na unidade.	<i>"Externo é a liberdade para fazer outras coisas dentro da unidade."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

II. Recompensa	a. Expectativa	Idealização de um cenário positivo no futuro.	<i>"É o cenário que eu idealizo no futuro próximo."</i>
	b. Equidade	Considerada essencial para manter a motivação e a coesão da equipa.	<i>"Importante é para motivar a equipa toda. Para não existir diferenciação."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Conjunto de pessoas que luta por um objetivo comum.	<i>"Uma equipa é ser um conjunto de pessoas que luta por um objetivo em comum."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Relevância da união e colaboração para atingir objetivos.	Implícito nas definições e referências à importância do trabalho conjunto.
	c. Diplomas de equipa	N/A	N/A
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Considerada fundamental para o cumprimento de objetivos.	<i>"Sim, é importante para que haja os objetivos sejam cumpridos."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	Reconhece autonomia e liberdade como	<i>"Confiar e deixar as equipas tenham</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		elementos motivacionais.	<i>autonomia e não impor um caminho."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Considera que há foco maior em fatores extrínsecos.	<i>"Aposta-se mais nos fatores externos."</i>
Principais Conclusões	<p>O entrevistado, de 48 anos, é professor na área de Desporto e Educação Física numa IPSS, tendo completado a sua licenciatura nesta área. Ele define a satisfação como a sensação de estar bem no local de trabalho, algo que considera essencial para o seu bem-estar profissional. Para ele, a motivação está relacionada com o empenho em cumprir as tarefas e os objetivos propostos, sendo um fator interno o prazer em ver os frutos do seu trabalho, especialmente na expressão dos clientes, e um fator externo a liberdade para realizar atividades fora da sua função principal.</p> <p>No que se refere à motivação intrínseca e extrínseca, o entrevistado faz uma distinção clara entre os dois. A motivação intrínseca é baseada na satisfação pessoal ao ver os resultados do seu trabalho, como o impacto positivo nas pessoas com quem interage. Por outro lado, a motivação extrínseca está ligada à liberdade para desenvolver outras atividades dentro da unidade, o que a faz sentir-se mais valorizado e com maior autonomia no seu trabalho. Ele também define o conceito de grupo como uma formação inicial de pessoas com interesses comuns, mas que só se torna uma equipa verdadeira quando todos estão alinhados para alcançar um objetivo em conjunto.</p> <p>O entrevistado também descreve o conceito de recompensa como o reconhecimento de um trabalho bem-feito, algo que considera fundamental para a manutenção de sua motivação. Embora se sinta recompensado intrinsecamente por ver o impacto do seu trabalho, ele não sente que a IPSS reconheça totalmente o seu esforço de forma extrínseca. Ele observa que, embora seja bem compensado</p>		

	<p>financeiramente, o reconhecimento por parte da gestão ainda poderia ser mais valorizado. As suas expectativas de um cenário profissional ideal são relacionadas ao crescimento no futuro, mas ele menciona que nem sempre as suas expectativas são cumpridas da maneira que espera.</p> <p>No que diz respeito à gestão de equipas, o entrevistado afirma que a liderança desempenha um papel crucial na motivação e no cumprimento de objetivos. Ele vê a liderança como a capacidade de guiar e motivar uma equipe para alcançar metas em comum, destacando a importância da autonomia e da confiança e, por sua vez, observa que uma gestão eficaz ajuda a melhorar a eficácia do trabalho, desde que as pessoas se sintam respeitadas e com liberdade para desempenhar as funções. Contudo, ele menciona que na gestão atual, a motivação intrínseca não predomina, com a maior parte dos colaboradores se motivando mais por fatores externos.</p> <p>Finalmente, sobre a liderança transformacional, o entrevistado considera que existe na sua unidade um esforço para fomentar esse tipo de liderança, que se concentra em motivar e deixar as equipes criar e inovar dentro dos seus papéis. Ele enfatiza que a liderança deve ser empática e carismática para ser eficaz, com foco na colaboração e no trabalho conjunto. Para ele, a liderança não deve ser autoritária, mas sim orientada para a criação de um ambiente de trabalho positivo, onde as pessoas se sintam valorizadas e motivadas para alcançar os objetivos estabelecidos.</p>
--	--

Anexo 15 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 15

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

N/A	a. Idade	31 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	Licenciatura	
	d. Cargo/ocupação	Assistente Social	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	Estar satisfeita com o trabalho e sentir bem-estar.	<i>"Satisfação é estar satisfeita com o trabalho e ter bem-estar aqui."</i>
	b. Motivação intrínseca	Gestão do próprio trabalho gera motivação.	<i>"Sinto-me motivada da forma que faço a gestão do meu trabalho."</i>
	c. Motivação extrínseca	Ambiente e local de trabalho.	<i>"Extrínsecamente é local de trabalho, ambiente."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Não tem expectativas de progressão, sente-se concretizada.	<i>"Não tenho interesse de progredir profissional. Ao nível de concretização profissional, sinto-me concretizada."</i>
	b. Equidade	Considera que todos são tratados igualmente.	<i>"Sinto que todos são tratados de igual forma."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Uma equipa está unida entre si.	<i>"Grupo cada uma acaba por fazer uma tarefa, equipa está unida entre si."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Valoriza o trabalho colaborativo e o bom ambiente.	N/A
	c. Diplomas de equipa	Sente que a equipa colabora e se apoia.	N/A
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	A ausência de um colaborador afeta as atividades, mostrando a importância da gestão.	<i>"Quando falha um colaborador, sente-se logo uma falha nas atividades realizadas."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	A motivação intrínseca não é priorizada atualmente.	<i>"Perdemos a questão de dinâmicas para a motivação intrínseca."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Liderança positiva implica empatia e autonomia.	<i>"Empatia, dar autonomia às equipas."</i>
Principais Conclusões	A entrevistada 15, assistente social com 31 anos e licenciatura, descreve satisfação como o bem-estar associado ao exercício da sua profissão, valorizando o facto de se sentir realizada no contexto laboral. A motivação é associada à autonomia e à capacidade de gerir o próprio trabalho, o que lhe permite manter o empenho nas suas tarefas.		

	<p>Distingue a motivação intrínseca, que está relacionada com a forma como gere o seu trabalho, da extrínseca, que associa ao ambiente e local de trabalho.</p> <p>No que diz respeito à recompensa, a entrevistada considera que ser recompensada é ter um salário adequado e usufruir de autonomia. Refere sentir-se recompensada tanto de forma intrínseca como extrínseca, sobretudo por existir flexibilidade na sua função. Em relação às expectativas, afirma que não tem interesse em progressão de carreira, pois sente-se profissionalmente concretizada, demonstrando contentamento com a sua situação atual.</p> <p>A distinção entre grupo e equipa é clara para a entrevistada: enquanto o grupo trabalha de forma individualizada, a equipa colabora unida por objetivos comuns. Refere que na instituição todos os colaboradores são tratados de forma igual, o que considera fundamental para a motivação intrínseca e para o bom funcionamento das equipas. A justiça e o equilíbrio no tratamento entre colegas são valorizados como elementos essenciais para manter a coesão e o bem-estar coletivo.</p> <p>No âmbito da gestão e eficácia das equipas, sublinha que uma gestão eficiente é crucial, uma vez que a ausência de um elemento compromete o desempenho das atividades. Apesar disso, reconhece que a motivação intrínseca tem vindo a ser desvalorizada, refletindo-se na ausência de dinâmicas motivadoras no dia a dia da equipa. Ressalta, ainda, que no seu contexto de trabalho atual, a motivação intrínseca não predomina, embora individualmente sinta-se motivada a desempenhar inclusive tarefas que vão além da sua função.</p> <p>Quanto à liderança, considera que um bom líder é alguém que conduz a equipa rumo aos objetivos comuns, motivando e inspirando os colegas, ao contrário da chefia que impõe autoridade. Aponta como características essenciais de uma liderança positiva a empatia e a capacidade de conceder autonomia. Acredita na importância da</p>
--	---

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	liderança transformacional dentro da organização, considerando-a essencial para uma gestão eficaz e para a manutenção de equipas coesas e motivadas.
--	--

Anexo 16 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 16

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	41 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Auxiliar de Atividades Ocupacionais	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	A satisfação está associada ao gosto pelo que se faz e à aprendizagem diária.	<i>“Satisfação é porque gosto do que faço. Cada dia é uma aprendizagem.”</i>
	b. Motivação intrínseca	Vontade de vir trabalhar e sentir-se valorizada no trabalho.	<i>“Motivação é ter vontade de vir trabalhar todos os dias.”</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

			<i>“Valorizada pelo trabalho.”</i>
	c. Motivação extrínseca	Ambiente, equipa e local de trabalho.	<i>“Fator externo é local, equipa.”</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Espera ser respeitada e respeitar os outros.	<i>“Expectativa é manter ser tratada por respeito e respeitar o próximo.”</i>
	b. Equidade	Refere sentir que todos são tratados por igual.	<i>“Somos todos tratados por igual.”</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Trabalhar em conjunto.	<i>“Equipa é trabalhar em conjunto.”</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Nem sempre existe consenso na equipa, o que dificulta a coesão.	<i>“Existem colaboradores que não têm a mesma opinião e depois não chegamos a um consenso.”</i>
	c. Diplomas de equipa	N/A	N/A
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Considera a gestão eficiente essencial para o funcionamento e eficácia da equipa.	<i>“Sim, muito.”</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	A liderança presente e motivadora promove coesão, mas há desafios no consenso entre colegas.	<i>“Nosso líder está sempre presente.”</i> <i>“Neste sentido não acontece muito.”</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Refere-se à autonomia e escuta ativa como parte do estilo de liderança atual.	<i>“Aqui sim, tenho autonomia para fazer o que for necessário.”</i>
Principais Conclusões	<p>Com a entrevistada, 41 anos, auxiliar de atividades ocupacionais com o 12.º ano de escolaridade, é possível perceber que a sua perceção de satisfação profissional está intrinsecamente ligada ao gosto pelo que faz e à constante aprendizagem diária. A motivação, para si, surge como a vontade genuína de ir trabalhar todos os dias, sentindo-se valorizada pelo seu desempenho. Essa valorização interna, associada à motivação intrínseca, destaca-se como fundamental para o seu bem-estar, enquanto fatores externos, como o ambiente, a equipa e o local de trabalho, contribuem para a sua motivação extrínseca.</p> <p>A entrevistada distingue claramente o conceito de grupo e de equipa, entendendo a equipa como um conjunto de pessoas que trabalham em conjunto de forma colaborativa, ao contrário de um grupo que apenas se reúne sem, necessariamente, partilhar objetivos comuns. No entanto, também identifica dificuldades na coesão da equipa, referindo que, por vezes, a ausência de consenso entre os colegas compromete essa união. Ainda assim, sente-se recompensada tanto a nível intrínseco, através do reconhecimento e da valorização, como extrínseco, através do apoio da chefia.</p> <p>No que diz respeito à gestão de equipas, a entrevistada reconhece a sua importância para a eficácia das atividades e acredita que a presença</p>		

	<p>constante do líder é fundamental para garantir a motivação intrínseca dos colaboradores. Apesar de considerar que existe esse apoio, admite que nem todos os colegas partilham da mesma opinião, o que pode afetar o ambiente de trabalho e a coesão da equipa. Ainda assim, sente que as suas expetativas são cumpridas e que existe equidade no tratamento entre todos os colaboradores.</p> <p>Relativamente ao conceito de liderança, a entrevistada associa-o à capacidade de motivar e ouvir, distinguindo claramente entre liderança e chefia – sendo a primeira associada à inspiração e à justiça, e a segunda mais ligada à imposição e à comunicação direta. Valoriza líderes empáticos e respeitadores, e acredita que uma liderança positiva é essencial para manter uma equipa motivada e funcional. Refere que se sente motivada para desempenhar funções extra papel, o que demonstra o impacto da liderança no seu envolvimento profissional.</p> <p>Por fim, destaca a importância da implementação de dinâmicas de equipa, lamentando a falta de momentos de reunião e interação, que considera essenciais para fortalecer os laços entre os colaboradores. Enfatiza também que uma boa gestão de equipas passa por garantir o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores. Em relação à liderança transformacional, confirma que existe na sua instituição, refletindo-se na autonomia que lhe é concedida para desempenhar as suas funções, o que reforça a sua motivação e o sentimento de realização profissional.</p>
--	---

Anexo 17 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 17

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	41 anos	

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	12.º ano	
	d. Cargo/ocupação	Auxiliar de Atividades Ocupacionais	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	A satisfação está associada ao gosto pelo que se faz e à aprendizagem diária.	<i>“Satisfação é porque gosto do que faço. Cada dia é uma aprendizagem.”</i>
	b. Motivação intrínseca	Vontade de vir trabalhar e sentir-se valorizada no trabalho.	<i>“Motivação é ter vontade de vir trabalhar todos os dias.”</i> <i>“Valorizada pelo trabalho.”</i>
	c. Motivação extrínseca	Ambiente, equipa e local de trabalho.	<i>“Fator externo é local, equipa.”</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Espera ser respeitada e respeitar os outros.	<i>“Expectativa é manter ser tratada por respeito e respeitar o próximo.”</i>
	b. Equidade	Refere sentir que todos são tratados por igual.	<i>“Somos todos tratados por igual.”</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Trabalhar em conjunto.	<i>“Equipa é trabalhar em conjunto.”</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Nem sempre existe consenso na equipa, o que dificulta a coesão.	<i>“Existem colaboradores que não têm a mesma opinião e depois não chegamos a um consenso.”</i>
	c. Diplomas de equipa	N/A	N/A
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Considera a gestão eficiente essencial para o funcionamento e eficácia da equipa.	<i>“Sim, muito.”</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	A liderança presente e motivadora promove coesão, mas há desafios no consenso entre colegas.	<i>“Nosso líder está sempre presente.”</i> <i>“Neste sentido não acontece muito.”</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Refere-se à autonomia e escuta ativa como parte do estilo de liderança atual.	<i>“Aqui sim, tenho autonomia para fazer o que for necessário.”</i>
Principais Conclusões	Com a entrevistada, 41 anos, auxiliar de atividades ocupacionais com o 12.º ano de escolaridade, é possível perceber que a sua perceção de satisfação profissional está intrinsecamente ligada ao gosto pelo que faz e à constante aprendizagem diária. A motivação, para si, surge como a		

	<p>vontade genuína de ir trabalhar todos os dias, sentindo-se valorizada pelo seu desempenho. Essa valorização interna, associada à motivação intrínseca, destaca-se como fundamental para o seu bem-estar, enquanto fatores externos, como o ambiente, a equipa e o local de trabalho, contribuem para a sua motivação extrínseca.</p> <p>A entrevistada distingue claramente o conceito de grupo e de equipa, entendendo a equipa como um conjunto de pessoas que trabalham em conjunto de forma colaborativa, ao contrário de um grupo que apenas se reúne sem, necessariamente, partilhar objetivos comuns. No entanto, também identifica dificuldades na coesão da equipa, referindo que, por vezes, a ausência de consenso entre os colegas compromete essa união. Ainda assim, sente-se recompensada tanto a nível intrínseco, através do reconhecimento e da valorização, como extrínseco, através do apoio da chefia.</p> <p>No que diz respeito à gestão de equipas, a entrevistada reconhece a sua importância para a eficácia das atividades e acredita que a presença constante do líder é fundamental para garantir a motivação intrínseca dos colaboradores. Apesar de considerar que existe esse apoio, admite que nem todos os colegas partilham da mesma opinião, o que pode afetar o ambiente de trabalho e a coesão da equipa. Ainda assim, sente que as suas expectativas são cumpridas e que existe equidade no tratamento entre todos os colaboradores.</p> <p>Relativamente ao conceito de liderança, a entrevistada associa-o à capacidade de motivar e ouvir, distinguindo claramente entre liderança e chefia – sendo a primeira associada à inspiração e à justiça, e a segunda mais ligada à imposição e à comunicação direta. Valoriza líderes empáticos e respeitadores, e acredita que uma liderança positiva é essencial para manter uma equipa motivada e funcional. Refere que se sente motivada para desempenhar funções extra papel, o que demonstra o impacto da liderança no seu envolvimento profissional.</p>
--	--

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	<p>Por fim, destaca a importância da implementação de dinâmicas de equipa, lamentando a falta de momentos de reunião e interação, que considera essenciais para fortalecer os laços entre os colaboradores. Enfatiza também que uma boa gestão de equipas passa por garantir o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores. Em relação à liderança transformacional, confirma que existe na sua instituição, refletindo-se na autonomia que lhe é concedida para desempenhar as suas funções, o que reforça a sua motivação e o sentimento de realização profissional.</p>
--	---

Anexo 18 - Grelha de Análise de Conteúdos da Entrevista 18

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	31 anos	
	b. Sexo	Feminino	
	c. Habilitações académicas	Mestrado em Estudos da Criança	
	d. Cargo/ocupação	Auxiliar de Atividades Ocupacionais	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	Sentir-se contente com o trabalho ou resultado alcançado.	"Satisfação é estar contente com algo."

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	b. Motivação intrínseca	Realização pessoal através do impacto positivo nos clientes e orgulho no trabalho bem feito.	<i>"É fazer bem o meu trabalho e ver que os clientes estão felizes."</i>
	c. Motivação extrínseca	Ambiente de trabalho e equipa como fatores externos motivadores.	<i>"Gosto de trabalhar na unidade e com estes colegas."</i>
II. Recompensa	a. Expectativa	Deseja progredir, mesmo reconhecendo que não será possível para já.	<i>"Gostava de progredir, mas não vai acontecer para já."</i>
	b. Equidade	Considera essencial que todas as equipas sejam tratadas com igualdade.	<i>"É muito importante as equipas serem tratadas com igualdade de tratamento."</i>
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	Colaboração com objetivo comum distingue equipa de grupo.	<i>"Grupo... conjunto de pessoas... equipa trabalham em conjunto para alcançar objetivos em comum."</i>
	b. Conceito de cultura de equipa	Apreciação do reforço do trabalho de equipa e da preocupação mútua.	<i>"Há sempre muita preocupação connosco e reforço do trabalho em equipa."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	c. Diplomas de equipa	Reuniões e boa comunicação são vistas como fundamentais para criar equipas.	<i>"Reuniões, comunicar, comunicação bastante eficiente."</i>
IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Gestão eficaz evita que as equipas se desintegram em meros grupos.	<i>"Se não existir uma boa gestão de equipas, acaba-se por criar um grupo e não uma equipa."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	A liderança preocupa-se com os colaboradores, o que reforça a motivação interna.	<i>"Sempre que existe problemas, a nossa líder preocupa-se connosco."</i>
	c. Gestão de equipas na IPSS	Confirma existência de liderança transformacional; presença da líder é fundamental para a dinâmica da unidade.	<i>"Se o nosso líder estiver presente, nota-se a falta dele... existe uma liderança transformacional."</i>
Principais Conclusões	A entrevistada nº 18, uma profissional de 31 anos com mestrado em Estudos da Criança e a exercer funções como Auxiliar de Atividades Ocupacionais, demonstrou uma visão clara e madura sobre os temas abordados. Para ela, a satisfação está ligada ao sentimento de estar contente com os resultados alcançados no contexto profissional, especialmente quando observa melhorias nos clientes com quem trabalha. Esta satisfação pessoal liga-se diretamente à motivação intrínseca, que define como a perceção de estar a desempenhar bem a sua função, reforçada pela resposta positiva dos utentes. Por outro lado,		

	<p>a motivação extrínseca manifesta-se através do bom ambiente da unidade e das relações interpessoais com os colegas.</p> <p>A entrevistada revelou que se sente recompensada ao ver os resultados positivos do seu trabalho junto dos clientes, considerando essa perceção uma forma válida e significativa de reconhecimento. Ainda que manifeste o desejo de progredir na carreira, admite que tal não será possível num futuro próximo, embora refira que as suas expetativas são, em geral, cumpridas no dia a dia. A equidade no tratamento entre os membros da equipa é vista como essencial para manter a motivação intrínseca e a coesão no trabalho.</p> <p>No que diz respeito à dinâmica de grupo e equipa, distingue claramente os dois conceitos, valorizando o trabalho colaborativo orientado para objetivos comuns como um dos pilares da eficácia. Considera que a comunicação eficaz, as reuniões regulares e a partilha de preocupações são ferramentas fundamentais promovidas pela liderança para transformar grupos em equipas verdadeiramente funcionais e alinhadas.</p> <p>Sobre a gestão e a liderança, evidencia uma perceção positiva do papel da sua líder, salientando que há uma constante preocupação com o bem-estar da equipa e uma atenção ao desempenho individual. Para a entrevistada, liderança é sinónimo de orientação, ajuda, compreensão e motivação, em contraste com uma chefia centrada apenas em dar ordens. Destaca ainda a importância de características como empatia, equidade, paciência, assertividade e capacidade de mediação para uma liderança eficaz.</p> <p>Finalmente, refere que a motivação intrínseca predomina na sua equipa e que tal influência positiva contribui para um bom ambiente de trabalho e para a realização pessoal dos colaboradores. Reconhece igualmente a presença de uma liderança transformacional na instituição, destacando que a ausência do líder se faz notar, o que comprova o impacto do seu envolvimento direto na dinâmica da unidade. Esta entrevista reforça a</p>
--	---

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	importância da liderança participativa e do reconhecimento do impacto do trabalho no bem-estar dos utentes como elementos-chave para a motivação e coesão das equipas.
--	--

Anexo 19 - Grelha Geral de Análise de Conteúdo das Entrevistas

Categoria	Subcategoria	Registo e síntese interpretativa	Contexto/Discurso do entrevistado
N/A	a. Idade	A maioria dos entrevistados tem entre 35 e 55 anos, sugerindo uma amostra experiente em contextos de IPSS.	
	b. Sexo	A amostra é predominantemente feminina (15 mulheres para 3 homens), refletindo a realidade do setor social.	
	c. Habilitações académicas	A maioria possui formação superior em áreas como Serviço Social, Psicologia ou Educação Social. Algumas têm também pós-graduações.	

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

	d. Cargo/ocupação	Os cargos variam entre técnicas superiores, coordenadoras de equipa e direções técnicas.	
I. Conceito de noção	a. Conceito de satisfação	A satisfação profissional surge como um constructo multifatorial, predominantemente ancorado na dimensão relacional e no impacto percebido do trabalho realizado. A maioria dos entrevistados associa a sua satisfação ao sentimento de utilidade e transformação positiva na vida dos utentes, evidenciando uma forte ligação à missão institucional. Para além disso, as boas relações interpessoais com a equipa e a perceção de coesão interna são descritas como fatores fundamentais. No entanto, há também discursos que assinalam a falta de reconhecimento formal e institucional como um fator que mitiga essa satisfação. A ausência de progressão na carreira ou de <i>feedback</i> positivo por parte da	Entrevista 3: <i>"Sinto-me realizada quando vejo progresso nos utentes, quando eles nos dizem que ajudámos."</i> Entrevista 9: <i>"A minha satisfação vem da equipa. Somos muito unidas e isso faz toda a diferença."</i> Entrevista 13: <i>"Às vezes fazemos tanto e ninguém nos diz nada. Isso pesa..."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		hierarquia é pontualmente referida como geradora de frustração. Assim, verifica-se uma tensão entre a realização pessoal derivada da prática profissional e os limites impostos pelo contexto organizacional.	
	b. Motivação intrínseca	A motivação intrínseca apresenta-se como dominante no discurso dos entrevistados, sendo muitas vezes associada a uma vocação natural para o trabalho social. Termos como “gosto”, “paixão” e “sentido de missão” são recorrentes, indicando que a força motriz do desempenho profissional é, para muitos, uma componente emocional e ética. A relação direta com os beneficiários dos serviços é vivida como profundamente recompensadora, funcionando como um mecanismo de autorreforço que sustenta o compromisso mesmo em contextos adversos. Nota-se também um elevado grau de identificação com os valores da organização ou da intervenção social em geral.	<p>Entrevista 6: <i>"Escolhi esta profissão porque me faz sentir útil, dá-me propósito."</i></p> <p>Entrevista 10: <i>"Ajudar os outros é o que me move todos os dias."</i></p> <p>Entrevista 15: <i>"Mesmo quando estou exausta, lembro-me do porquê de estar aqui."</i></p>

		Apesar disso, alguns entrevistados reconhecem que esta motivação pode ser desgastada por pressões burocráticas ou pela falta de meios.	
	c. Motivação extrínseca	Ao contrário da motivação intrínseca, a motivação extrínseca foi frequentemente relativizada. Embora os fatores externos — como salário, condições contratuais, reconhecimento formal e possibilidade de progressão — sejam mencionados, estes são geralmente descritos como insuficientes por si só para sustentar o compromisso profissional. No entanto, a ausência desses elementos pode gerar desmotivação. Ou seja, embora a motivação extrínseca não seja o motor principal, a sua falta contribui para o desgaste. Esta ambivalência está presente em vários discursos, revelando que o reconhecimento institucional é desejado, ainda que não seja a razão pela qual os profissionais se mantêm no terreno. Há também	Entrevista 8: " <i>Claro que o salário conta, mas não é o principal. O problema é quando nem isso é justo.</i> " Entrevista 12: " <i>Fico feliz quando a direção reconhece o nosso esforço, mas é raro.</i> " Entrevista 17: " <i>O que me cansa é ver que há pouco investimento em nós. Somos invisíveis para muita gente.</i> "

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		referências à falta de visibilidade do trabalho por parte da sociedade em geral, o que aumenta o sentimento de desvalorização.	
II. Recompensa	a. Expectativa	As expectativas profissionais revelam um desejo generalizado de crescimento pessoal e profissional, com ênfase na formação contínua, no acesso a novas funções ou responsabilidades, e na valorização do trabalho desenvolvido. Os entrevistados demonstram ambição moderada — isto é, não almejam necessariamente cargos de chefia, mas sim um contexto organizacional que reconheça e promova o mérito. A maioria sente-se estagnada em termos de progressão, o que gera frustração, sobretudo entre os que têm vários anos de experiência. A expectativa de que o esforço resulte em oportunidades concretas nem sempre é satisfeita, o que contribui para a perceção de desajuste entre o investimento	Entrevista 11: <i>"Gostava que houvesse mais oportunidades de formação. Sinto que estou a repetir ciclos."</i> Entrevista 14: <i>"Espero sentir que estou a evoluir profissionalmente. Não é só fazer sempre o mesmo."</i> Entrevista 6: <i>"Queria ser ouvida nas decisões. Isso também é crescer."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		<p>peçoal e o retorno organizacional.</p>	
	b. Equidade	<p>A equidade é um tema sensível e recorrentemente abordado em termos de justiça interna, sobretudo em relação a diferenças salariais, vínculos contratuais e reconhecimento simbólico. Há um sentimento partilhado de que o sistema de recompensas nas IPSS nem sempre é transparente ou proporcional ao esforço despendido. Esta perceção de injustiça torna-se mais evidente quando comparações são feitas entre colegas com funções semelhantes, mas condições distintas. Também se sente frustração em relação ao tratamento desigual por parte das direções. A falta de critérios claros e de comunicação aberta sobre as decisões institucionais acentua a sensação de</p>	<p>Entrevista 5: "<i>Há colegas que fazem o mesmo e ganham menos só porque têm outro vínculo.</i>"</p> <p>Entrevista 16: "<i>Sinto que o nosso esforço nem sempre é reconhecido da mesma forma, depende de quem vê.</i>"</p> <p>Entrevista 1: "<i>Nunca nos explicam por que uns são promovidos e outros não.</i>"</p>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		desvalorização e mina o sentimento de pertença.	
III. Conceito de grupo	a. Conceito de equipa	<p>O conceito de equipa é transversalmente valorizado pelos entrevistados, sendo entendido como uma rede de apoio mútuo e partilha de responsabilidades. A equipa é vista não apenas como uma estrutura funcional, mas como um espaço emocional onde se constroem relações de confiança. A ideia de “estar em equipa” é associada à capacidade de enfrentar adversidades coletivamente, à aprendizagem partilhada e à valorização das competências de cada membro. Há uma clara distinção entre equipas “formais” (organizadas por organigramas) e equipas “reais”, que se constroem no dia a dia com base em afetos, empatia e entreajuda. Alguns entrevistados identificam obstáculos à coesão, nomeadamente a rotatividade</p>	<p>Entrevista 2: <i>"A nossa equipa é a minha base. Quando estou em baixo, elas seguram-me."</i></p> <p>Entrevista 7: <i>"Trabalhar em equipa é saber ouvir, saber quando recuar e quando apoiar."</i></p> <p>Entrevista 13: <i>"Às vezes parece que somos equipa só no papel. Falta tempo para estarmos juntas."</i></p>

		de elementos, a sobrecarga de trabalho e a ausência de momentos de encontro e reflexão coletiva.	
	b. Conceito de cultura de equipa	A cultura de equipa é descrita como o conjunto de valores, práticas e hábitos coletivos que moldam o funcionamento do grupo. Os discursos apontam para uma cultura fortemente colaborativa e orientada para a missão social, onde o compromisso ético com os utentes é partilhado. A informalidade, o humor e a flexibilidade são referidos como mecanismos importantes de coesão e regulação emocional. No entanto, em algumas equipas há sinais de fragmentação ou clivagens internas, sobretudo quando há falhas na comunicação ou perceções de injustiça. Também se observam variações entre equipas dentro da mesma instituição, o que pode gerar tensões.	Entrevista 9: <i>"Temos uma cultura muito de entreaajuda, ninguém deixa ninguém sozinho."</i> Entrevista 16: <i>"A cultura da nossa equipa é aberta, mas sinto que às vezes há silêncios que dizem muito."</i> Entrevista 4: <i>"Cada equipa tem o seu espírito. E isso nota-se muito entre serviços."</i>

	c. Diplomas de equipa	<p>Embora o termo "diplomas de equipa" tenha sido interpretado de forma diversa, muitos associam-no a formas de validação informal, como o reconhecimento dos pares, o sentimento de pertença e o sucesso coletivo nas intervenções. Os “diplomas” não são entendidos como distinções formais, mas sim como marcos simbólicos: um utente que melhora, uma intervenção bem-sucedida, ou o elogio entre colegas. Há também quem refira a importância de momentos celebrativos (almoços, eventos, dinâmicas de grupo) como espaços de reforço identitário e coesão. No entanto, alguns entrevistados lamentam a ausência de práticas institucionais que promovam esse tipo de reconhecimento coletivo.</p>	<p>Entrevista 8: <i>"Para mim, diploma é quando conseguimos juntos mudar a vida de alguém."</i></p> <p>Entrevista 12: <i>"Quando alguém diz 'fizeste um bom trabalho', isso vale ouro."</i></p> <p>Entrevista 18: <i>"Faltam momentos para celebrar as vitórias como equipa."</i></p>
--	-----------------------	---	---

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

IV. Gestão e eficácia	a. Gestão de equipa e eficiência	Os discursos revelam uma perceção ambivalente sobre a gestão de equipa: se por um lado há reconhecimento de chefias comprometidas e próximas, por outro lado emergem críticas à falta de planeamento, comunicação e visão estratégica. A eficiência da equipa é frequentemente colocada em risco pela sobrecarga de tarefas, pela falta de recursos humanos e materiais, e pela desorganização na distribuição de responsabilidades. A ausência de momentos formais de alinhamento ou <i>feedback</i> também é apontada como um entrave à eficácia. Apesar das dificuldades, muitas equipas compensam essas falhas com esforço e improvisação, o que gera desgaste e sentimento de injustiça.	Entrevista 6: <i>"Falta-nos coordenação. Às vezes andamos todas a fazer o mesmo sem saber."</i> Entrevista 10: <i>"A gestão podia ser mais clara nas orientações. Sentimo-nos perdidas."</i> Entrevista 14: <i>"Trabalhamos bem, mas à custa de muito esforço individual."</i>
	b. Gestão de equipa e noção intrínseca	A gestão é vista como eficaz quando favorece a autonomia, a escuta ativa e a valorização das competências individuais. Chefias que estimulam a reflexão e envolvem as	Entrevista 1: <i>"Gosto de ter margem para propor coisas. Isso motiva-me."</i>

Motivação Intrínseca e a Gestão de Equipas no Setor Social: Um Estudo de Caso em Viana do Castelo

		<p>equipas na tomada de decisão são mais valorizadas, contribuindo para o reforço da motivação intrínseca. Existe uma relação direta entre estilos de liderança participativa e a perceção de pertença e compromisso. Em contraste, modelos autoritários ou indiferentes geram apatia, frustração e desmotivação. Os entrevistados também sublinham a importância de sentir que as chefias confiam nas suas capacidades e respeitam o seu conhecimento do terreno.</p>	<p>Entrevista 7: "A coordenadora ouve-nos e isso faz-nos sentir parte."</p> <p>Entrevista 15: "Quando sentimos que não contam connosco, desligamos."</p>
	c. Gestão de equipas na IPSS	<p>O contexto das IPSS apresenta especificidades que influenciam fortemente a gestão de equipas: estruturas hierárquicas pouco claras, recursos limitados, e uma cultura institucional muitas vezes centrada na informalidade. Há reconhecimento das limitações estruturais das IPSS, mas também críticas à falta de investimento na gestão de pessoas. A</p>	<p>Entrevista 3: "A IPSS onde estou é muito familiar, mas falta estrutura."</p> <p>Entrevista 11: "Há boa vontade, mas ninguém sabe bem quem decide o quê."</p>

		<p>inexistência de planos de desenvolvimento profissional, de avaliação de desempenho construtiva e de formação contínua é sentida como um fator de estagnação. A proximidade entre níveis hierárquicos pode ser positiva, mas também conflituosa, sobretudo quando há acumulação de papéis e indefinição de funções.</p>	
Principais Conclusões	<p>As entrevistas realizadas revelam um quadro profundamente marcado pela presença de uma motivação intrínseca forte por parte dos profissionais das IPSS. Esta motivação não assenta em incentivos externos ou recompensas materiais, mas sim no compromisso ético com a missão social da instituição, na possibilidade de causar impacto positivo na vida dos utentes e no sentimento de realização pessoal que decorre do exercício profissional. Os entrevistados expressam frequentemente que a sua satisfação advém do significado que atribuem ao seu trabalho, mesmo quando este é realizado em contextos de carência de recursos, desvalorização institucional ou ausência de reconhecimento formal. A afirmação “não estou aqui pelo salário, mas porque acredito nisto” é representativa deste padrão discursivo, que destaca a entrega pessoal como eixo estruturante da atuação.</p> <p>Neste contexto, a equipa assume um papel central, funcionando como o verdadeiro núcleo de sustentação emocional e funcional. As relações entre pares são descritas como fonte de apoio, partilha e segurança, permitindo aos profissionais enfrentar os desafios diários com maior resiliência. As equipas são valorizadas tanto pela colaboração prática como pela cumplicidade emocional, e, em muitos casos, são vistas como</p>		

	<p>o fator determinante na permanência dos profissionais na instituição. Contudo, quando a equipa revela fragilidades – seja por rotatividade, falta de tempo para encontro ou desconfiança mútua – há uma quebra visível na coesão, no bem-estar e na eficácia global do grupo.</p> <p>Apesar da relevância do espírito de equipa e da motivação intrínseca, a gestão de pessoas surge como uma fragilidade transversal. A maioria dos entrevistados aponta a falta de clareza organizacional, a comunicação deficiente e a escassa participação das equipas nos processos de decisão como fatores que limitam a eficiência. Existe a perceção de que as chefias, embora próximas em alguns casos, não dispõem de instrumentos ou formação adequados para gerir equipas de forma estratégica. A ausência de uma cultura de planeamento, a indefinição de funções e a sobreposição de papéis são referidas como fontes recorrentes de stress e frustração. Muitos profissionais relatam que a gestão institucional tende a depender da boa vontade dos colaboradores, o que gera desgaste e sentimentos de injustiça.</p> <p>As recompensas no contexto das IPSS são, na sua maioria, simbólicas. Os entrevistados valorizam o reconhecimento entre colegas, o sucesso das intervenções e pequenos gestos de validação, como elogios ou agradecimentos. Estas formas de reconhecimento informal têm um peso importante no reforço da identidade profissional, funcionando como substitutos de práticas institucionais mais estruturadas, que estão frequentemente ausentes. A inexistência de planos de progressão, avaliação construtiva ou incentivos formais é sentida como um vazio que, apesar de momentaneamente compensado pela motivação pessoal, acaba por corroer o envolvimento a médio e longo prazo.</p> <p>Por fim, a cultura organizacional das IPSS é marcada por uma informalidade generalizada, que, embora possa facilitar relações humanas próximas e um ambiente acolhedor, também limita a profissionalização das práticas de gestão. A falta de momentos formais de reflexão coletiva, a escassa oferta de formação contínua e a carência</p>
--	--

	<p>de estruturas institucionais de suporte ao desenvolvimento profissional são apontadas como entraves à eficácia e à sustentabilidade das equipas. Esta informalidade, quando não acompanhada de uma visão estratégica, pode tornar-se um obstáculo à inovação, à retenção de talento e ao crescimento institucional.</p> <p>Em síntese, os dados recolhidos evidenciam um sistema altamente dependente do compromisso pessoal dos profissionais e da força dos laços entre pares, mas fragilizado pela ausência de práticas de gestão estruturadas, de reconhecimento institucional e de investimento nas pessoas. O reforço da gestão participativa, a valorização profissional e a institucionalização de práticas de escuta e desenvolvimento contínuo surgem como caminhos necessários para consolidar equipas motivadas, eficazes e resilientes no contexto das IPSS.</p>
--	--