INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
POLITÉCNICO
OF PORTO

M MESTRADO ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Sistema de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar

Tatiana Carminda Oliveira Pereira

10/**2022**

Sistemas de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar
10/**2022**

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
POLITÉCNICO
OF PORTO

M MESTRADO ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Sistema de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar

Tatiana Carminda Oliveira Pereira

Dissertação de Mestrado

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação de Prof. Doutora Susana Bernardino.

Sistemas de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar
10/**2022**

Agradecimentos

À minha família e amigos por todo o apoio que me ofereceram e por acreditarem sempre nas minhas capacidades.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Susana Bernardino pela sua orientação, o seu saber, espírito crítico, a atenção e o carinho que dedicou à orientação desta Dissertação. O encorajamento que sempre me manifestou no decurso da sua realização e o reconhecimento às suas palavras para que o resultado deste trabalho fosse o melhor.

Por último, ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração, a faculdade que me acolheu durante cinco anos e que me transmitiu os valores necessários para ser não só uma excelente profissional como também uma melhor pessoa.

Resumo:

Atualmente, devido ao facto de o mercado do trabalho exigir cada vez mais das organizações e da influência da competitividade internacional, a maioria das empresas são obrigadas a seguir padrões que até então não estavam habituadas e a deixar conceitos que se tornam praticamente obsoletos, tais como o "trabalho para a vida toda", porque os colaboradores são cada vez mais exigentes. Por este motivo verifica-se que as organizações têm cada vez mais a necessidade de valorizar os seus colaboradores e criar condições favoráveis ao seu bom desempenho, bem-estar e realização pessoal. Um colaborador que se sinta reconhecido e valorizado pela organização onde trabalha, executa melhor as suas funções, mantendo atitudes pessoais e comportamentais positivas.

Este trabalho de investigação tem como principal objetivo analisar as motivações dos colaboradores hospitalares, que operam no setor privado, público e social, percebendo ainda a satisfação com o sistema de recompensas oferecido pelos diferentes hospitais portugueses da zona norte, com as quais têm algum tipo de situação contratual.

A metodologia adotada neste estudo caracteriza-se por ser de natureza quantitativa e baseou-se na realização de um inquérito por questionário aplicados aos colaboradores do setores público, privado e social dos variados hospitais da zona Norte do país.

Os resultados obtidos através da investigação realizada, permitem aferir que a motivação intrínseca e as recompensas intrínsecas tem um maior peso no ambiente laboral e apesar do meio hospitalar apresentar algumas debilidades ao nível da motivação extrínseca e recompensas extrínsecas, as mesmas são balançadas pela parte intrínseca.

Palavras chave: Motivação; Sistema de recompensas, Recompensas Intrínsecas; Recompensas Extrínsecas; Setor Hospitalar

Abstract:

Nowadays, since the employment market demands more and more from organizations and the influence of international competitiveness, most companies are obliged to follow standards that they were not used to until then and to leave concepts that have become practically obsolete, such as “a job for life”, because employees are more and more demanding. For this reason, there is an increasing need to value its employees and create favorable conditions for their good performance, well-being and personal fulfillment. An employee who feels recognized and valued by the organization where he/she works, performs his/her functions better, maintaining positive personal and behavioral attitudes.

This research has as its main objective to analyze the motivations of hospital employees, who operate in the private, public and social sectors, also perceiving their satisfaction with the system of rewards offered by the different Portuguese hospitals in the northern area, with which they have some type of contractual situation.

The methodology adopted in this study is characterized as quantitative and was based on the completion of a questionnaire survey applied to employees in the public, private and social sectors, of the various hospitals in the northern area of the country.

The results obtained through the research conducted allow us to conclude that intrinsic motivation and intrinsic rewards have a greater weight in the work environment and, although the hospital environment has some weaknesses in terms of extrinsic motivation and extrinsic rewards, they are balanced by the intrinsic part.

Keywords: Motivation; Rewards system, Intrinsic Rewards; Extrinsic Rewards; Hospital Sector

Índice geral

1. Introdução 10

2. Enquadramento teórico 12

2.1 A motivação 12

2.1.2 O papel da motivação para a gestão de pessoas 13

2.1.3 As teorias da Motivação 15

2.1.3.1 A Teoria das Necessidades de Maslow 15

2.1.3.2 A Teoria da Equidade 17

2.1.3.3 A Teoria das Expectativas 18

2.1.3.4 A Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham) 19

2.2 Sistemas de Recompensas 20

2.2.1 Objetivos do Sistema de Recompensas 21

2.2.2 Diferentes tipos de recompensas 23

2.2.2.1 Recompensas intrínsecas 24

2.2.2.2 Recompensas extrínsecas 26

2.2.2.3 Recompensas financeiras e não financeiras 29

2.3 O Contexto Hospitalar 30

2.3.1 Caracterização do contexto Hospitalar 30

2.3.2 Avaliação das condições de trabalho em contexto hospitalar 33

3.Metodologia 35

4.Apresentação e discussão de resultados 38

4.1 Apresentação de resultados 38

4.1.1 Caracterização geral dos respondentes 38

4.1.2 Motivação dos profissionais do setor hospitalar 40

4.1.3 Satisfação com o sistema de recompensas 49

4.2 Discussão dos resultados 54

5. Considerações finais 57

Conclusão.....**Erro! Indicador não definido.**

6.Referências bibliográficas..... 60

7. Apêndices..... 69

7.1 Inquérito por questionário 69

Índice de Figuras

Figura 1 - Hierarquia de necessidades de Maslow 16
Figura 2 - A teoria das caraterísticas da função 19

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra 39
Tabela 2 - Caracterização das variáveis da motivação 43
Tabela 3 - Matriz de componente rotativa: motivação 45
Tabela 4 - Caracterização da motivação intrínseca e extrínseca 47
Tabela 5 - Matriz de correlação de pearson 48
Tabela 6 - Teste t: motivação intrínseca e extrínseca 49
Tabela 7 - Caracterização das variáveis do sistema de recompensas 54
Tabela 8 - Matriz de componente rotativa: sistema de recompensas 48
Tabela 9 - Caracterização do sistema de recompensas 51
Tabela 10 - Matriz de correlação de pearson: sistema de recompensas 52
Tabela 11 - Teste t: sistema de recompensas 53

1. Introdução

As organizações têm evidenciado uma maior preocupação relativamente à motivação pessoal de cada um dos seus colaboradores, uma vez que, cada vez mais, os recursos humanos são vistos como fonte de vantagem competitiva. É muito importante que as organizações se concentrem em aspetos humanos da mesma maneira que se concentram nos aspetos materiais, de modo a conseguir estabelecer uma postura diferenciadora e, consequentemente, reter os clientes e concretizar vendas (Dessler, 2003).

O sistema de recompensas é entendido como "o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade" (Camara, 2011, p.87). Os sistemas recompensas pode incluir diferentes elementos, tais como recompensas intrínsecas e extrínsecas. Ambas as tipologias são relevantes na atração, motivação e retenção dos colaboradores, sendo que uma boa política de recompensas deve incluir e combinar os dois diferentes tipos de recompensas (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015).

O trabalho na área hospitalar é fundamental e necessário para a sociedade, pois envolve atividades e práticas realizadas por profissionais e equipas multidisciplinares que compreendem os conhecimentos e as técnicas essenciais de forma a assistirem a população com problemas de saúde ou em risco de doença e vida. Sendo assim, as estratégias que apontam à melhoria do desempenho dos colaboradores são fundamentais porque afetam diretamente o desempenho geral dos sistemas de saúde. Portanto, conhecer o que motiva cada profissional que trabalha diretamente com a área hospitalar contribui significativamente para a qualidade dos serviços. Esta investigação propõe-se analisar e compreender os diferentes tipos de motivação dos colaboradores do setor hospitalar e ainda perceber a sua satisfação com os sistema de recompensas apresentado.

Com esse propósito, este trabalho é dividido em cinco partes distintas. Após a introdução, é desenvolvida a revisão de literatura, no capítulo 2, que aborda os três temas principais: o conceito da motivação que é analisado à luz de diferentes autores e as teorias sobre motivação; depois disso são explorados os sistemas de recompensas, através de uma revisão ao conceito, identificação dos principais objetivos subjacentes à conceção de

sistemas de recompensas e principais tipologias existentes, onde é apresentada a sua definição, objetivos e diferentes tipos de sistema de recompensas. Ainda no capítulo relativo ao enquadramento teórico, é feito uma breve enquadramento do contexto hospitalar. De seguida, no capítulo 3, é apresentada a metodologia utilizada no estudo empírico. No capítulo 4, é desenvolvida a análise e discussão dos resultados. Por último, são apresentadas as principais conclusões, as limitações do estudo e a sugestão de pesquisas futuras.

2. Enquadramento teórico

Neste capítulo, irá ser abordada a literatura referente às temáticas da dissertação, apresentando a definição dos principais conceitos relevantes para a investigação. Inicia-se com a definição do conceito de motivação assim como as suas principais teorias, para além da definição dos sistemas de recompensas, os diferentes tipos de sistemas de recompensas e objetivos e ainda um breve contexto hospitalar.

2.1 A motivação

Um dos desafios mais duradouros e difíceis dos dias de hoje é conseguir com que os colaboradores façam o seu trabalho com motivação. A dificuldade da mesma é ampliada pelo facto de que aquilo motiva o indivíduo poderá variar de pessoa para pessoa (Nohria, Groyssberg & Lee, 2008).

O termo motivação deriva do verbo Latim *movere*, que significa mover (Pintrinch, 2003). De modo geral, a motivação pode ser vista como uma *força*, um impulso, uma necessidade ou uma predisposição que permite ao sujeito delinear uma determinada ação com um objetivo concreto. Assim, o comportamento motivado é um comportamento ativado e dirigido para um objetivo específico (Rodrigues, 1998).

Segundo Cunha, Cardoso e Rego (2007) a motivação não é um termo simples de esclarecer, porque se trata de uma construção que não é observável, segundo uma variedade de perspetivas. De acordo Spector (2002), a motivação tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. Para o autor a direção refere-se à escolha de comportamentos particulares dentro de uma variedade de comportamentos possíveis. A intensidade, por sua vez, diz respeito ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa, enquanto a persistência refere-se ao contínuo ajuste em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. De modo semelhante, Robbins (2005) demonstra que a motivação apresenta três caraterísticas principais, como a direção – ou seja o foco no objetivo e como fazê-lo; a intensidade que traduz-se na diferença que existe entre a satisfação/obrigação do mesmo e a permanência, que mostra se é constante no decorrer do tempo.

Wiesel (2005) relata que a motivação é um processo próprio e que advém do nosso crescimento pessoal. Refere ainda que a fórmula para grandes efeitos está precisamente nas pequenas coisas, dependendo, do foco com que as pessoas encaram a situação, do grau de dedicação, esforço e da qualidade das ações.

Sabe-se ainda que a motivação se encontra profundamente relacionada com a força dos motivos ou impulsos que desencadeiam e mantêm o comportamento dos indivíduos, pelo que enquanto essa força persistir, o comportamento manter-se-á ativo (Berry, 1998; Lopes, 2012).

A motivação do ser humano é o grande alicerce para atingir objetivos que variam de pessoa para pessoa. Estes objetivos podem categorizar-se de diferentes formas, entre os quais objetivos pessoais de vida, laborais, monetários ou materiais, entre outros (Kanfer & Ackerman, 2004; Khan, Durrani, Tauni & Aslam, 2015; Robbins, 2005). A motivação para o trabalho pode ser entendida como um estado psicológico de disposição para realizar e obter uma meta, sendo que uma pessoa que se diz motivada para o trabalho tem como significado apresentar alguém com uma forma positiva para realizar essa mesma tarefa. No entanto, é necessário entender quais são os motivos que levam e influenciam os colaboradores a este estado de espírito. É assim, de relevante importância o estudo deste tema nas várias empresas e organizações (Paula, 2005).

A motivação pode ter variações entre os indíviduos e as variáveis que envolvem a situação, ou seja, não depende só da pessoa em singular, mas de todo o meio envolvente e contexto em causa (Rocha, 2007).

2.1.2 O papel da motivação para a gestão de pessoas

Paula (2005), defende que a motivação e o desempenho profissional têm sido alvo de estudos e pesquisas em várias organizações, nomeadamente desde os ínicios do século XX. É cada vez mais necessário, melhorar o desempenho profissional dos colaboradores, no entanto, as empresas focam-se em fazê-lo mas sem gerar custos dispensiosos para as mesmas.

Para Rocha (1997), anteriormente, as organizações remuneravam com o salário mínimo exigido por lei e limitavam-se a cumprir apenas os requísitos básicos no que concerne à higiene e segurança no trabalho, visto que os trabalhadores eram considerados apenas mão de obra barata e da qual se devia retirar o máximo de proveito. Devido a

fatores como o aumento das necessidades dos colaboradores, exigência de clientes, desafios do mercado atual e aumento das tecnologias e meios de comunicação, os conceitos de motivação e desempenho profissional têm vindo a ser cada vez mais valorizados no contexto da gestão das pessoas. Tal como enfatizado por Caetano e Vala (2007), a satisfação dos trabalhadores é, hoje em dia, muito importante para o sucesso organizacional visto que colaboradores motivados são essenciais para a competitividade organizacional.

A motivação poderá, no entanto, ser definida em duas categorias principais: motivação intrínseca e motivação extrínseca. A motivação intrínseca refere-se ao envolvimento inerentemente satisfatório ou agradável, sendo esta de natureza não instrumental, ou seja, a ação da mesma não depende de nenhum resultado externo ao próprio comportamento (Legault, 2016). Este tipo de motivação divide-se em três subcategorias: a motivação para saber, onde existe uma vontade por parte do indivíduo de aprender com a tarefa; a motivação para alcançar objetivos, onde existe uma meta de superação; e a motivação por estimulação onde o grande foco é ter uma sensação positiva como em ambiente laboral se pode traduzir em reconhecimento, realização pessoal ou progressão na carreira (Vallerand, 2004).

Por outro lado, a motivação extrínseca refere-se ao desempenho de um comportamento que é fundamentalmente condicionado a resultados separáveis da própria ação do indivíduo, sendo assim classificado como instrumental por natureza (Legault, 2016). Para Ryan e Deci (2000), este tipo de motivação pode ser dividido em quatro fatores: (i) a regulação externa, que se baseia nas recompensas externas; (ii) a introjeção que tem a ver diretamente com o ego e da aprovação dos outros ou até mesmo do próprio indivíduo; (iii) a identificação que está diretamente ligado ao valor que se atribui a certa tarefa/ atividade, e por último (iv) a integração que se mostra como uma síntese hierárquica de todos estes pontos.

Os indivíduos motivados intrinsecamente agem com interesse próprio no trabalho que têm, visto que é algo realmente prazeroso e que causa autorrealização, sem esperar em troca algum tipo de recompensa ou incentivo (Fachada, 2012). Segundo Wiseman e Hunt (2014) os sujeitos extrinsecamente motivados vão agir por motivos externos e em troca de recompensa, seja elas quais tipo for.

Existem vários fatores fundamentais que definem o processo de motivação no seu todo. No entanto, de acordo com Daniel e Metcalf (2005), estes podem ser definidos em três grandes campos: (i) as características individuais, que constam na própria personalidade do indíviduo, hábitos e atitudes; (ii) a natureza do trabalho inerente; e por último (iii) a natureza da organização que engloba a sua estrutura, a cultura e os sistemas de controlo de gestão de recursos humanos. Inerente a este processo é importante realçar que o clima organizacional tem influência direta no grau de motivação dos colaboradores, visto que quando há um bom clima há mais interesse e colaboração entre equipas (Chievenato, 2005, p.269).

2.1.3 As teorias da Motivação

Há várias teorias que procuram explicar o conceito de motivação, tendo elas em comum a intenção de prever o comportamento humano (Mitchell, 1982). Ramlall (2004) nomeou quatro teorias motivacionais que considera serem as que mais afetam o compromisso dos colaboradores para com as organizações: a Teoria das Necessidades, a Teoria da Equidade, a Teoria das Expectativas e a Teoria das Caraterísticas da Função.

2.1.3.1 A Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria das necessidades de Maslow inspira a que os gestores devem sempre identificar o nível de satisfação dos seus colaboradores, pois só dessa forma saberão como os motivar. Esta teoria procura identificar os fatores internos que estimulam o comportamento de cada indivíduo (Cunha, Cunha, Rego, Neves & Cardoso, 2016). De acordo com Chiavenato (1994), esta teoria fundamenta o seu conceito na hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento do Homem, visto que cada indíviduo possui necessidades diferentes. A mesma defende que quando um desejo é concretizado, há outro que surge e quando outro é atendido posteriormente será substituído. Cada vez que é satisfeita uma necessidade básica, seguem-se outras mais elevadas que conduzirão o comportamento humano.

Pérez-Ramos (1990) afirma que vários autores defendem que a Teoria das Necessidades é a teoria que apresenta de forma mais clara, coerente e funcional todos os estudos desenvolvidos nesta área específica ao longo dos anos.

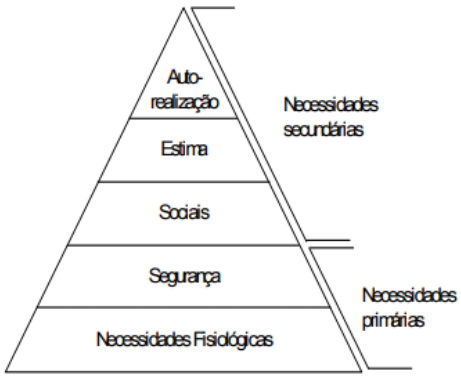
Esta teoria baseia-se num grupo de necessidades humanas, que apresentam uma escala ascendente de hierarquização. Segundo a teoria, cada tipo de necessidade deve ser

satisfeita suficientemente antes do que as outras ascendentes se tornem dominantes. Por outras palavras, de cada vez que uma necessidade do nível inferior é concretizada surgem as do nível seguinte na hierarquia, que ajudam a motivar de forma mais intensiva o comportamento de cada indivíduo (Pérez-Ramos, 1990).

Segundo Chiavenato (2003), a teoria de necessidades de Maslow identifica que as cinco necessidades básicas do ser humano estão divididas em dois níveis: o primário e o secundário. O nível primário assenta no ponto-chave de que as necessidades são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos e agregadas à existência física do ser humano tal como as fisiológicas e de segurança. O nível secundário foca-se nas necessidades comuns do ser humano, que são decorrentes do percurso de aprendizagem, socialização, necessidades de estima, sociais e autorrealização.

Maslow definiu que as cinco necessidades, em função da sua hierarquia, poderão ser dispostas numa pirâmide, tal como sistematizado na Figura 1.

Figura 1 - Hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2013)

Robbins (2002) oferece uma definição para cada um dos níveis de necessidade por Maslow, para o autor:

1. Necessidades Fisiológicas: abrangem aspetos como a fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais.

2. Necessidades de Segurança: incluem a segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

3. Necessidades Sociais: incorporam a afeição, aceitação, amizade e sensação de pertença a um grupo.

4. Necessidades de Estima: neste nível há fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção.

5. Necessidades de Auto-realização: têm como objetivo concretizar tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial

Segundo Ramlall (2004), no âmbito organizacional, esta teoria contribui para a implementação de programas de apoio a grupos específicos e para ajudar os colaboradores a lidarem com o *stress*, com a finalidade de identificar e saciar as suas necessidades, provocando um consequente aumento do desempenho no trabalho. A teoria das necessidades defende que cada tipo de necessidade deve ser satisfeita suficientemente através dos estímulos concebidos pela organização, antes das outras de nível ascendente. Assim, cada vez que uma necessidade do nível inferior é concretizada surgem as do nível a seguir, que ajudam a motivar de forma mais intensiva o comportamento de cada um (Pérez-Ramos, 1990).

2.1.3.2 A Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade, de Adams defende a necessidade de justiça no espaço laboral. Esta teoria realça que a motivação de cada indivíduo depende da comparação que este estabelece entre as suas recompensas e as dos seus pares, e respetiva perceção de justiça da análise efetuada (Cunha et al., 2016).

Esta teoria afirma que os colaboradores têm propensão de sentir justiça ou injustiça quando comparados com outros trabalhadores em certas competências, desempenhos e resultados e esforços realizados pelos indivíduos que possam vir a exercer a mesma função.

Segundos vários autores, a equidade pode, de algum modo, ser vista como sinónimo de igualdade; Será no entanto necessário esclarecer que existe igualdade quando "dois colaboradores obtiverem a mesma recompensa (…) existirá equidade se os colaboradores forem recompensados de acordo com o seu mérito" (Silva & Reis, 2014, p.89). Dito de

outro modo, a equidade pressupõe que existe igualdade na compensação de colaboradores que apresentam o mesmo nível de desempenho.

Soares (2021) afirma que a contribuição desta teoria para o ambiente organizacional, mostra a possibilidade de se perceber o clima no trabalho, e por fornecer a compreensão quanto à reação dos colaboradores perante as recompensas oferecidas ao grupo. A percepção individual de equidade na distribuição destas recompensas, processa-se de forma comparativa entre os indivíduos com base em quatro tipos de direções: (i) o próprio indivíduo, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser interpretada como igual, melhor ou pior que a situação de momento; (ii) a própria pessoa, numa situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual; outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização; outra (iii) pessoa ou grupo de pessoas, em organizações diferentes (Soares, 2021).

As medidas de comparação, percebidas pelo colaborador, poderá ter implicações motivacionais para a organização.

2.1.3.3 A Teoria das Expectativas

Vroom, com a Teoria das Expectativas, considera que a motivação é função da expectativa de que um certo desempenho resultará numa determinada recompensa.

Segundo Armstrong (2010), o grau de motivação face a um comportamento, ação ou tarefa depende de três cognições diferentes: valência, instrumentalidade e expectativa. A valência está intrínsecamente ligada com o valor, a instrumentalidade com a crença que cada um tem em como determinada ação permitirá alcançar um objetivo, por seu lado a expectativa é a probabilidade de que o esforço ou ação desenvolvida permitirá alcançar um resultado. Segundo Cunha et al. (2016, p.171), por sua vez, "se a pessoa não considerar interessante a recompensa que a organização tem para lhe oferecer, se o esforço for desproporcional em relação às capacidades percebidas, ou se o resultado obtido não se revestir de valor instrumental para outro resultado desejado, a probabilidade de a pessoa se sentir motivada para aumentar o seu esforço fica seriamente diminuída".

Esta teoria mostra a importância que as empresas devem avaliar constantemente os sentimentos de autoeficácia dos seus colaboradores face aos objetivos delineados, assim como o grau de importância da gestão das suas expectativas para melhorarem a sua

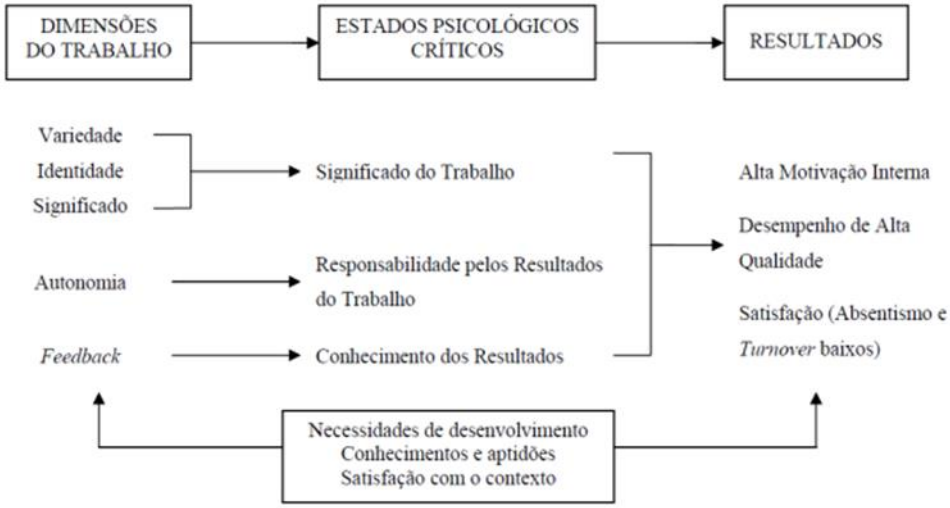
motivação. É de salientar que cada pessoa pode ter interesse em prémios e recompensas diferentes para o seu nível de expectativa (Cunha, Cardoso, Cunha e Rego, 2007).

2.1.3.4 A Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham)

A Teoria das Caraterísticas da Função, de Hackman e Oldham, insinua que a motivação está fundamentalmente sujeita ao conteúdo das tarefas e da independência/autonomia no posto de trabalho, sendo que Parker e Wall (2001) apontaram as caraterísticas do trabalho como um dos principais fatores geradores de (des)motivação.

Com os estudos realizados pelos dois investigadores percebeu-se que os empregos com um grande nível de satisfação e desempenho eram os que mostravam uma imensidão de variedade de competências, uma maior identidade e significado das tarefas, conseguiam mais autonomia e feedback. São, assim, identificadas cinco pontos que cooperam para o comportamento no trabalho: o estado psicológico dos colaboradores, as dimensões do trabalho e as variáveis intrínsecas aos resultados (Figura 2) (Almeida, 2011; Lameiras, 2010).

Figura 2 - A teoria das caraterísticas da função



Fonte: Adaptado de Cunha et. al. (2007)

As dimensões de trabalho levam a três estados psicológicos: significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e o seu conhecimento. Estes mesmos estados levam a metas que conduzem o alcance dos objetivos da organização, a alta motivação interna, o desempenho da qualidade e satisfação no trabalho com o absentismo e o *turnover* a níveis baixos (Cunha et al., 2007). Todavia, há váriáveis que trazem obstáculos para a relação das características e resultados percecionados, tais como as necessidades de desenvolvimento, conhecimentos e aptidões e satisfação com os contextos (Cunha et al., 2007).

As pessoas com uma maior necessidade de crescimento e/ou desenvolvimento pessoal e profissional, respondem de forma mais positiva às cinco características mencionadas no modelo alcançando e por conseguinte, níveis de produtividade superiores. Por outro lado, pessoas que demonstrem capacidades abaixo do esperado para o desempenho eficiente da tarefa proposta, por muito motivadas que se encontrem, terão dificuldade em obter níveis elevados de desempenho. Não obstante, em situações de insatisfação com o salário, as chefias ou com o clima organizacional, é presumível a resposta às características ser menos positiva. As organizações que ostentem insegurança no emprego ou salários baixos, ao aplicarem este modelo apresentam, tendencialmente, uma menor taxa de sucesso. Em cenários destes, as pessoas direcionam o seu foco para o bom relacionamento com as chefias e colegas, boas condições de trabalho e salários. Centralizam, portanto, as suas preocupações nos fatores higiénicos (Cunha et al., 2007).

2.2 Sistemas de Recompensas

Camara (2011, pp. 87) define o sistema de recompensas como "o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade". De acordo com Serras (2014), um sistema de recompensas tem como definição um conjunto de instrumentos, que podem ser de natureza material ou imaterial e que resultam da avaliação das funções, qualidade de desempenho dos colaboradores e da sua identificação com a cultura e estratégia geral da organização.

Para que um sistema de recompensas seja eficaz e que consiga alcançar os objetivos para que foi criado, é fundamental que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, estimulando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. É importante que seja bem aceite pelos seus destinatários e percecionado por estes como justo e objetivo, funcionando de uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, que serão medidos de harmonia com regras predefinidas, que tanto quando possível, afastem a subjetividade (Camara, 2011).

Do ponto de vista da empresa, o interesse diz respeito às aptidões, capacidades, atitudes e conduta, bem como à qualidade do desempenho, identificação com os valores e cultura da empresa e respetivo comprometimento para com eles, demonstrados pelos colaboradores. Na ótica do colaborador, os seus interesses dizem respeito ao conjunto de recompensas – materiais e imateriais – que obtém da empresa, resultado da relação estabelecida. É ao conjunto dessas contrapartidas que Camara et al. (2016) chama de Sistema de Recompensas. Para Armstrong (2010), o sistema de recompensas é a combinação e interrelação entre diversos métodos e práticas de maneira a assegurar a eficácia do sistema, beneficiando a organização e as pessoas que com ela colaboram. Para Von Glinow (1985) o conceito "sistema de recompensas" é frequentemente usado para descrever o tipo de recompensas disponíveis na organização, os critérios que as colocavam acessíveis aos colaboradores e o modo como ambos eram selecionados e geridos pela empresa.

2.2.1 Objetivos do Sistema de Recompensas

Os sistemas de recompensas apresentam vários objetivos. O objetivo primário do sistema de recompensas é, segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013, p.301) "ser uma ferramenta de alinhamento e reforço com a estratégia da Empresa".

Lawler (1994) defende que o sistema de recompensas pode exercer impacto na eficácia organizacional em cinco dimensões:

a. Atração e retenção de talento: atrair e manter os melhores colaboradores

Qualquer instituição que se estime quer incorporar no seu quadro de pessoal os melhores profissionais. Assim sendo, deve ter a capacidade de atrai-los e mantê-los. Para os reter, a organização deve ter um sistema de recompensas atrativo, sendo um fator

significativo na motivação de cada um. Contudo Camara et.al (2013, p.444) refere que "o que faz reter e motivar os melhores profissionais é um emprego com remuneração adequada e que lhes proporcione perspetivas de realização pessoal e profissional".

b. Motivação: Amplificar a motivação e a produtividade

Depois de ser atraído pela organização, o colaborador necessita de estar motivado para dar o seu melhor e obter os melhores efeitos. Todos os funcionários sentem-se mais motivados se forem recompensados de uma forma considerada imparcial e equitativa, conseguindo por este meio aumentar o seu rendimento e produtividade (Camara et. al, 2013).

c. Cultura organizacional: construir e fortalecer a cultura e a justiça organizacional

Um sistema de recompensas bem delimitado e bem aplicado, recompensa cada colaborador de acordo os fatores individuais do desempenho e se for entendido como justo, fortalece o laço que os colaboradores já têm com a instituição, valorizando as competências mais importantes da organização e fortalecendo assim a cultura existente na mesma. Segundo Camara et. al (2013), podem, por exemplo, reforçar e apoiar uma cultura empreendedora, de gestão participativa, inovadora e assente no desempenho.

d.Definição e reforço da estrutura

Numa visão estrutural, as recompensas podem ajudar a esclarecer e definir o estatuto e a hierarquia de uma organização, tendo considerável impacto no processo de tomada de decisão instituído.

e.Custo: ser financeiramente sustentável no médio prazo

Como refere Camara (2011, p. 89) "os sistemas de recompensas são, quase sempre, um fator de custo significativo para as empresas, representam entre 20% e 50% dos custos totais do funcionamento". Ao desenhar um sistema de recompensas, é necessário estimar o seu custo universal e o índice de flexibilidade. É essencial entender como é que estes fatores irão variar em função do ciclo do negócio e, ainda, a capacidade de a organização os suportar. Os sistemas de recompensas devem ser analisados numa visão de custo-benefício, devendo os seus custos ser controlados, e os benefícios deles emergentes quantificados e analisados (Lawler, 1994).

Camara et al. (2016) consideram que os objetivos que qualquer sistema de recompensas se propõe a atingir são:

1. Atrair, reter e motivar os melhores profissionais;
2. Ser financeiramente sustentável no médio prazo;
3. Ser percecionado como justo pelos seus destinatários.

2.2.2 Diferentes tipos de recompensas

São várias as recompensas apresentadas por Camara (2011), entre as quais observamos quatro tipos de recompensas principais, tal como as *recompensas baseadas no cargo* – são aquelas que têm como base a avaliação do cargo e competências do trabalhador, assim, permite que o nível salarial da função não difira do mercado mas sim do nível de motivação de cada um (Rito, 2006); as *recompensas baseadas no desempenho e antiguidade* – as recompensas em prol do desempenho são um investimento porque a formação irá resultar num aumento de produtividade, no entanto, as recompensas com base na antiguidade, hoje em dia, encontram-se obsoletas porque não é vantajoso para a organização visto que, um trabalhador é recompensado pelos anos que exerce e não pela sua produtividade, podendo resultar numa acodomação do mesmo (Camara, 2011); *a atribuição de recompensas de forma centralizada ou descentralizada* – a sua prática depende de quem as atribui, porque um modelo centralizado é aquele em que os gestores atribuem superiormente as recompensas. Isto é bastante burocrático, no entanto mantém a imparcialidade e justiça; no modelo descentralizado o gestor de linha é quem atribui essas mesmas recompensas, de acordo com as características da organização, o que dá mais flexibilidade e ajustamento às necessidades do negócio, apesar de poder gerar alguma discriminação e iniquidade (Camara, 2011); a *atribuição de recompensas de forma igualitária ou hierárquica* – as recompensas de nível igualitário são aquelas que existem devido ao progresso na carreira, existindo assim grandes níveis de desempenho, experiência e competência. Este tipo de recompensa mostra uma tomada de decisão com base em conhecimentos e não apenas na posição hierárquica que cada colaborador ocupa; a atribuição de recompensas de forma hierárquica mostra que é atribuida em função da posição hierárquica de cada um, ligada normamente a funções de maior dever e responsabilidade, criando um elevado nivel de diferenciação (Camara, 2011).

Uma outra tipologia frequentemente utilizada para classificar as diferentes recompensas divide-as em recompensas intrínsecas e extrínsecas (Camara, 2016), conforme se descreve de seguida.

2.2.2.1 Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas estão diretamente ligadas ao caráter do trabalho prestado, à satisfação e ao sentido de realização dos colaboradores (Machado, Horta, Rodrigues, Cesário, Moço, Dias & Miranda, 2014). As recompensas intrínsecas concernem a autonomia, à responsabilidade que se atribiu ao colaborador e, também, a recompensas com caráter temporal, tal como os dias suplementares de férias ou a isenção de um horário de trabalho. Para além destes fatores é importante realçar o *feedback* positivo por parte da organização, a progressão pessoal e profissional, e a atribuição de outras formas de reconhecimento (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2012).

Jessen (2010) defende que as recompensas intrínsecas dizem respeito às características inerentes do trabalho e às características associadas à tarefa em si. Camara et al. (2013, p. 450) afirma que as "recompensas intrínsecas são as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador". Estas encontram-se ligadas à cultura da organização, aos seus valores e aos princípios operativos, e por isso é melindroso enunciar vários tipos de recompensas intrínsecas. Não obstante, e tomando como referência a posição defendida por Camara (2011), pode considerar-se a existência de seis possíveis tipos de recompensas intrínsecas, designadamente:

1. os mecanismos de reconhecimento;
2. o desenho funcional;
3. a autonomia e responsabilidade;
4. as oportunidades de desenvolvimento profissional;
5. o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da empresa;
6. clima organizacional;
7. estilo de gestão.

De acordo com Camara (2011, p.117) "o reconhecimento consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que contribuem para o atingimento dos objetivos da empresa". Assim, afirma-se que o tema do reconhecimento implica dar ao colaborador

em questão a o destaque e relevância dentro da organização e ao prestígio entre os colegas.

Os mecanismos de reconhecimento, para possuírem eficácia, devem ter como pontos chaves o facto de serem prestigiados e com credibilização, devem ser sobretudo divulgados e nomeados com regras simples, claras e objetivas. Para além disso, considera-se que uma pessoa reconhecida tem que ter elevada carga simbólica, ou seja devem ser conhecidos na organização e uma grande visibilidade na mesma – é importante referir que na escolha dos premiados devem ser exigidos a imposto critérios de exigência, para que se torne óbvio para os participantes que estes mecanismos de reconhecimento são atribuídos de forma seletiva, premiando apenas os colaboradores diferenciados. Os mecanismos de reconhecimento devem abranger todos os colaboradores da empresa, sendo que os critérios de avaliação devem ser coerentes com os valores e a cultura da empresa, assim como com os objetivos organizacionais (Camara, 2011).

Relativamente ao desenho funcional, Camara (2013), afirma que este deve englobar conjunto de tarefas fixas e variáveis. Esta situação levará a uma maior multiplicidade de objetivos e conteúdos, e, consequentemente, a uma maior satisfação profissional. Ainda segundo o autor, os desafios atraem e determinam o grau da atividade da tarefa. Para Camara (2013), há, sobretudo, três fatores que determinam o desenho funcional, nomeadamente: a liberdade de escolha do colaborador; a organização da equipa que colaboram o que gera um bom ambiente; e a proposta de desafios aos colaboradores.

A autonomia e responsabilidade, enquanto instrumento de motivação intrínseca, foca-se na autonomia no que diz respeito à liberdade de ação que o colaborador tem na prática das suas tarefas. Assim, a autonomia acaba por estar ligada ao conceito de responsabilidade, visto que ao ser atribuído autonomia, esta vai ter um impacto nas tarefas diárias, que devem ser respeitadas e apresentadas em consonância aos objetivos da empresa. Um trabalhador com autonomia consegue consequentemnte crescer e motivar-se como profissional (Camara, 2011).

De acordo com Camara (2011), um dos pontos fucrais das recompensas intrínsecas é em relação às oportunidades de desenvolvimento profissional, que energe do facto dos colaboradores terem competências para adquirir novos conhecimentos e/ou

melhorarem aquelas que já têm. Estas oportunidades devem ser manuseadas de forma a satisfazerem não só a empresa mas as ambições do profissional.

Os colaboradores devem ter uma proponderância no que diz respeito aos objetivos estratégicos da empresa. Por norma, este tipo de decisões dizem respeito à gestão do topo, no entanto, é aconselhável que os colaboradores tenham feedback sobre este assunto. Este tipo de decisões pode trazer como vantagens a valorização de decisões tomadas, a minimização da resistência à mudança e a oportunidade de desenvolvimento. Ao tornarem-se colaboradores participativos, acabam por ter compromisso organizacional e enquadramento global de todas as ações (Camara, 2011). No entanto, é de referir que este processo de recompensa intrínseca ainda não é muito utilizado pelas organizações, uma vez que deve ter um processo estruturado e gerido pela gestão de topo, exigindo assim bastante disciplina organizacional.

Por fim, o clima da organização e estilos de gestão, enquanto elemento de motivação , resultam da "finalidade, estratégia de negócio, valores e padrões de atuação" (Camara, 2016, p.139). Esta implementação vai variar de acordo com a empresa, porque esta adoção irá conceder uma identidade própria à mesma e determinar o modo como a esta se relaciona não só com os colaboradores, mas também com o seu exterior. O estilo de gestão lidera as relações de poder e de controlo que se estabelecem, existindo três tipos principais – paternalista, autoritário e igualitário, sendo o estilo paternalista aquele que é considerado o mais motivador para os colaboradores (Camara, 2016).

Para outros autores, tal como Pinto (2013), as recompensas intrínsecas podem ainda incluir elementos como a creche para os filhos dos colaboradores, os horários flexíveis, a possibilidade do tele-trabalho, as formações adequadas às conveniências e aos interesses dos profissionais, as promoções, eventos sociais, os programas de reconhecimento ou viagens, entre outros. Para este autor, quanto mais particular e próprio for a recompensa maior será a motivação e consequentemente o desempenho do colaborador inerente.

2.2.2.2 Recompensas extrínsecas

Segundo Neves e Costa (2012, p.577) as recompensas extrínsecas são entendidas como "as que não têm uma conexão direta com a natureza do trabalho e o grau de satisfação que daí pode resultar". Bowditch e Buono (2006) afirmam que este tipo de

recompensas são aquelas em que geralmente se pensam em primeiro lugar quando se abordam as recompensas em geral, pelo facto de serem as mais usuais. As recompensas extrínsecas podem ainda assumir o papel das recompensas materalistas, associando-se muitas vezes aos prémios em dinheiro (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Existem vários formatos que poderão ser associadas ao tipo de recompensas extrínsecas. No entanto, na aceção de Camara (2011) existem, sobretudo, quatro tipos de recompensas extrínsecas: o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto.

O salário pode ser definido como "o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho" (Camara, 2011, p.155). Este, pode subdividir-se em duas componentes – o salário fixo e variável, sendo que o salário fixo é considerado o salário base acordado, ao qual podem ser acrescentados os subsídios de caráter regular e relativos a períodos específicos como o de alimentação e férias, ou outros tipos como por exemplo profissões com caráter de risco. O salário variável é um salário que não está assegurado, sendo que pode oscilar consoante objetivos qualitativos e quantitativos, ou do desempenho do colaborador. Para que este tipo de recompensa variável tenha um peso maior sobre o colaborador, não deve existir uma grande discrepância entre o momento em que ocorre objetivo e o recebimento da mesma (Camara, 2011).

Outro tipo de recompensa extrínseca são os incentivos, que se tratam de componentes variáveis do salário, que têm como intenção "recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado" (Camara, 2011, p.162). Os autores Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2012), afirmam que os incentivos podem ser categorizados em incentivos individuais, incentivos de grupo, incentivos mistos ou incentivos organizacionais. Os incentivos individuais pretendem premiar a colaboração individual de cada colaborador, através de uma avaliação, onde o valor do prémio será uma percentagem do salário anual do mesmo, enquanto que os incentivos de grupo têm como finalidade presentear a cooperação do trabalho em equipa, com funções que dependentes uns dos outros (Costa & Neves, 2012). Tal como indica o nome, os incentivos mistos mostram que o valor do benefício vai depender não só do desempenho individual de cada um como também do grupo. Os incentivos organizacionais traduzem-se na distribuição dos lucros da empresa pelos seus colaboradores, sendo que só é atribuído se os objetivos da organização forem atingidos (Cunha et.al, 2012).

Os bónus anuais, as comissões e sistemas de partilha de sucesso são considerados o tipo de incentivos mais usuais por Neves e Costa (2012).

Um dos pontos a ser considerado nas recompensas extrínsecas são os benefícios (Camara, 2011) que por norma tem como objetivo cobrir necessidades e riscos que não se relacionam com o trabalho em si.

Os benefícios sociais aplicam-se a todos os colaboradores da organização e o seu objetivo é corresponder às necessidades dos mesmos, como por exemplo o subsídio de alimentação, o seguro de saúde, em alguns casos o seguro de vida, os subsídios de doença e o plano de pensões. Contrariamente, existem subsídios que apenas abrangem uma parte da empresa - os específicos - e isso deve-se não só aos níveis de hierarquia mas também ao desempenho de certo tipo de tarefas. Estes, que podem ser opcionais, variam muito conforme a empresa e prática de mercado mas os mais usados são a política automóvel, as despesas de representação e as viagens (Camara et al., 2007).

Segundo Bilhim (2007) e Chiavenato (2009), podem ainda ser considerados os benefícios legais, que são aqueles que são exigidos pela lei laboral, tal como a existência do pagamento do 13º mês, o subsídio de férias, as horas extras, seguros de acidentes de trabalho e auxílio de doenças, opcionalmente algum tipo de ajuda no que concerne ao tema da maternidade ou o salário aumentado pelas horas noturnas ou as horas extras.

Os símbolos de estatuto, por fim, consistem em "sinais exteriores da importância que as empresas conferem aos seus gestores séniores" (Camara, 2016, p.217). Este tipo de recompensa tem como grande objetivo aumentar a auto estima e demonstrar a importância que determinado colaborador apresenta na empresa, consolidando o sentimento de autorrealização no trabalho. Uma das suas intenções é mostrar que atingiram o topo da carreira, sendo que pretendem mostrar sinais exteriores de importância mas também têm impacto dentro da própria organização (Camara, 2011).

Entre os variados simbolos de estatuto, de acordo com Camara (2011, p.221) os mais destacados são a dimensão e localização do gabinete de trabalho, incluíndo o mobiliário e a decoração; a cedência de um lugar reservado para estacionamento; o carro em representação da empresa e em alguns casos específicos o motorista privado; o direito a um assistente pessoal; a atribuição de um cartão de crédito; e menos comum mas ainda é possivel o pagamento por parte da empresa em quotas de clubes ou associações com prestígio.

Silva (2008), afirma que todos os componentes das recompensas extrínsecas são muito importantes para o sucesso da mesma, visto que a conjugação da remuneração fixa

com os benefícios, incentivos e simbolos de estatuto podem efetivamente promover a motivação de cada um dos colaboradores. De forma a atrair os colaboradores, as empresas desenvolvem escalas de remuneração e benefícios de forma a motivar os profissionais a desempenharem um melhor trabalho, e através deste tipo de recompensa, há uma ideia real de que o trabalho feito será compensado (Akhtar, Aamir, khurshid, Abro e Hussain, 2015).

2.2.2.3 Recompensas financeiras e não financeiras

Para além de recompensas intrínsecas e extrínsecas e apesar de estarem diretamente ligadas, as recompensas podem ser também categorizadas em função do seu cariz financeiro ou não financeiro (Spiro, Rich, & Stanton, 2009).

As recompensas não financeiras, tal como o próprio nome indica, podem ser de natureza intrínseca ou extrínseca, sendo que as extrínsecas são complementos externos que a empresa utiliza para apelar e motivar o bom desempenho do colaborador. Podem ser definidas como as oportunidades de promoção e desenvolvimento, a participação nas tomadas de decisão, o status, a formação o desenvolvimento profissional (Chiang & Birtch, 2006). Em geral, estas incluem o plano básico de uma compensação desse mesmo cariz, tal como o salário, as comissões, os pagamentos de bónus ou até mesmo alguns benefícios extra (Spiro et al., 2009). Estas são consideradas de caráter extrínseco porque para além de possuirem benefícios diretos tal como o pagamento e as retribuições em troca de um serviço prestado, são sobretudo reforços de cariz monetário (Chiang & Birtch, 2006). Segundo Aguinis, Joo e Gottfredson (2013) as empresas que têm níveis de remuneração justos e elevados são as que apresentam colaboradores com um maior nível de motivação porque reconhecem nesta recompensa o seu esforço e reconhecimento.

Por outro lado, as recompensas não financeiras intrínsecas são as que envolvem experiências de forma individual e sobretudo psicológicas, tal como o sentimento de realização ao fazer um bom trabalho. Este tipo de recompensa traduz-se na responsabilidade, na possibilidade de exercer as competências, realização, satisfação profissional e autonomia (Chiang & Birtch, 2007).

De acordo com Khan, Durrani, Tauni e Aslam (2015) há várias certezas de que tanto as recompensas intrínsecas como extrínsecas são os precendentes da motivação dos colaboradores, e que essa mesma está inteiramente associada com a satisfação no trabalho, desempenho do colaborador e compromisso organizacional.

2.3 O Contexto Hospitalar

2.3.1 Caracterização do contexto Hospitalar

De acordo com a World Health Organization (2020), o contexto hospitalar define-se como uma organização complexa que se centra nas necessidades das pessoas, e permite agregar e aumentar a exequibilidade de outros constituintes do sistema de saúde, oferecendo a prestação de cuidados. O contexto hospitalar, e consequentemente os serviços de saúde nele disponibilizados, pautam-se por um alto nível de complexidade, ou seja, é necessário gerir os recursos humanos, instrumentais e financeiros da instituição e ainda lidar com as mudanças que vão acontecendo com o passar do tempo, para garantir serviços heterogéneos e adequados. Desta forma, são sistemas complexos onde a existência de inúmeros departamentos e tipos de profissões são necessários. Segundo Faria (2008), este tipo de organizações, são essencialmente organizações complexas, dinâmicas e imprevisíveis, onde todos os dias há um contacto com ambientes emocionalmente difíceis para todos os implicados.

Assim, os hospitais são organizações formais de grande dimensão, em que o funcionamento dos mesmos acontece de forma contínua e responde às necessidades de procura. Para isso, os edifícios destas organizações são adaptados e contam com diversos departamentos, tecnologia especializada e sobretudo com diversos conjuntos de profissionais (Nunes, 2019). De referir ainda, que os hospitais são organizações que acolhem diversas profissões e sítios onde decorrem diversas investigações.

De acordo com o site do Sistema Nacional de Saúde (2022), o hospital é um estabelecimento de saúde, com diferentes níveis de diferenciação, constituído por meios tecnológicos que não existem nos Centros de Saúde, e cujo objetivo principal é a prestação de cuidados de saúde durante 24 horas por dia. A atividade do hospital passa por diagnóstico, o tratamento e a reabilitação e pode ser desenvolvida em regime de internamento ou ambulatório. É um espaço ainda que promove a investigação e o ensino.

De acordo o site do Sistema Nacional de Sáude (2022), o hospital dispõe de vários serviços tais como (i) as consultas externas – são consultas, de diferentes especialidades, em que se tratam e acompanham os doentes que não necessitem de ficar internados; (ii) o internamento - processa-se a partir de uma proposta de admissão e acontece essencialmente quando os pacientes necessitam de uma operação, quando no serviço de

urgência é necessário fazer exames complementares, entre outras coisas; e (iii) o serviço de urgências, que diz respeito a toda a situação em que a demora de diagnóstico, ou de tratamento, pode trazer grave risco ou prejuízo para a vítima.

O Sistema de Saúde Português é composto por dois setores – público e privado sendo que ambos assentam num enquadramento jurídico definido pela Lei de Bases da Saúde, onde se desenvolvem acordos, contratos e ultimamente sob modelo de parcerias público – privado (Fernandes & Nunes, 2012).

Desde muito cedo que Portugal tentou diminuir as barreiras de acesso a cuidados médicos. Desta forma, com o passar dos anos existiu uma evolução do sistema de saúde e, em 1974, começou a existir o serviço nacional de saúde em Portugal que tem alguns princípios em conta tais como a universalidade, generalidade e gratuitidade. A evolução no acesso aos cuidados médicos permitiu que começasse a existir menos mortalidade infantil e que a esperança médica de vida fosse maior. Assim, no âmbito do direito à proteção da saúde e do acesso a cuidados o Sistema Nacional de Saúde, abrange todo o território nacional, dispondo de uma cobertura racional e eficiente de recursos, estando assim organizado e a funcionar de forma articulada e em rede, assegurando os cuidados para a promoção da saúde, prevenção da doença e o tratamento e reabilitação dos doentes (Entidade Reguladora de Saúde, 2021, p.24). Para isto, existe em Portugal vários tipos de cuidados tais como cuidados de saúde primários; cuidados de saúde secundários e hospitalares; cuidados de saúde continuados integrados e cuidados paliativos.

O Sistema Nacional de Saúde corresponde ao setor público de saúde em Portugal e surgiu na época da constituição de 1976 com o propósito de prestar serviços de saúde a todos os cidadãos independentemente da condição social ou financeira. Assim, no Sistema Nacional de Saúde, os cidadãos têm disponíveis todos os serviços de saúde e médicos, ficando livres de encargos financeiros (Ferreira, 2010).

Os hospitais privados contam com outra oferta, diversidade e qualidade diferenciada do Sistema Nacional de Saúde, contudo são hospitais pouco abrangentes, devido aos preços praticados. Nos dias que correm, tem vindo a ser uma mais-valia na cobertura e na qualidade de serviços de saúde e são considerados um complemento ao Sistema Nacional de Saúde (Mateus, Ramalho, Oliveira, Rodrigues & Ferreira, 2017). A procura por este tipo de estabelecimento tem vindo a aumentar, que se deve essencialmente aos seguros de saúde que a população começa a usufruir.

Com o passar dos tempos surgiram também respostas no âmbito das organizações que se caraterizam como sendo organizações privadas, que ministram produtos ou serviços com o propósito claro de beneficiar a comunidade. São sustentadas e reguladas por um grupo de cidadãos, e organizadas de forma a afastar o lucro como objetivo principal, naturalmente, salvo raras exceções, não poderá ser distribuídos pelos seus membros (Borzaga, Galera & Nogales, 2008). Com esta delimitação do conceito, tem havido uma maior atenção ao nível das metas que se estabelecem nestas organizações, tal como ao nível dos princípios pelos quais são geridas. Sendo assim, a estrutura organizacional interna e externa que, deixando-se guiar por um plano de gestão participada e direcionada para as partes interessadas, garantem a prossecução de objetivos sociais (Defourny & Borzaga, 2001; Spear, 2006; Defourny & Nyssens, 2010a). Para a Comissão Europeia, concretamente a Direção Geral do Emprego e Assuntos Sociais, o conceito "Empresas Sociais" designa as ações que integram ou são concebidas por indivíduos provenientes de situações de exclusão e de desemprego e que concebem bens e serviços para vender no mercado público e privado, auferindo resultados que não são usados para o lucro pessoal ou para remunerar o capital (Estivill, Bernier, Valadou; 1997). As organizações da economia social são geralmente organizações mão-de-obra intensiva, onde os recursos humanos desempenham um papel determinante e são o ativo mais importante (Azevedo & Couto, 2010; Akingbola, 2016). Este capital humano é reconhecido como uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações em geral, sendo particularmente relevante para as organizações sociais (Nenobais, Kasim & Maksum, 2016; Parente, 2010; Parsehyan, 2017).

De acordo com o portal Nacionalidade Portuguesa (2022) e inspirados no Instituto Nacional de Estatística numa publicação de 2021, é afirmado que em relação as estatísticas de saúde em Portugal, no ano de 2019 existiam 238 hospitais em país todo, sendo que 127 eram hospitais privados, 108 público e 3 em parceria público-privada. Em 2016, existiam cerca de 387 hospitais do setor social, nomeadamente casas da misericórdia (Conta Satélite da Economia Social, 2016).

No final de 2019, o número de pessoas ao serviço dos hospitais envolvia 28.822 médicos, 45.444 enfermeiros e 10.090 técnicos de diagnóstico e terapêutica (Portal Nacionalidade Portuguesa, 2022).

2.3.2 Avaliação das condições de trabalho em contexto hospitalar

Com o passar do tempo, a preocupação com o impacto do trabalho na saúde dos profissionais começou a ganhar um certo relevo. O trabalho é toda a atividade humana que resulta em bens ou serviços e tornasse importante perceber as condições de trabalho que podem influenciar os resultados. As condições de trabalho e a saúde dos profissionais, estão de certa forma ligadas, ou seja, as condições de trabalho tem impacto e refletem-se na qualidade de vida e na saúde dos profissionais. Costa (2017, p.32) destaca como fatores que influenciam de forma negativa a qualidade de vida dos profissionais como o "desgaste físico e emocional, a má remuneração, a sobrecarga de trabalho, os horários e a distribuição do tempo de trabalho, como também os movimentos repetitivos, com posturas incorretas e sem pausas".

No caso do contexto hospital, a lista de fatores que influenciam a qualidade de vida dos seus profissionais é ampla. Conforme referido por (Felli, 2012) inclui elementos como "a rotina das tarefas; as interrupções permanentes; o ritmo intenso; os conflitos interpessoais com os colegas da mesma equipa ou organização ou até mesmo as chefias; a dificuldade em dar resposta às dificuldades dos pacientes e dos seus acompanhantes e familiares; o contacto com a dor e a morte; a falta de pessoal nos quadros dos serviços; a falta de tempo livre para actividades extra laborais; e a não participação na tomada de decisão à cerca de mudanças institucionais".

Quando analisamos esta lista de fatores podemos constatar alguns motivos para esses acontecimentos, tais como os números de horas contínuas em que é necessário desenvolver o trabalho; a falta de algum profissional, que leva a que o indivíduo tenha que trabalhar durante mais tempo ou com uma intensificação das tarefas por forma a dar resposta a ausência do colega. Assim, a necessidade de realização destas tarefas sem que haja recompensa por tal, poderá conduzir a uma situação que desmotiva os profissionais, uma vez que há horas trabalhadas que não foram remuneradas.

Para além disto os profissionais de saúde, lidam ainda com os riscos e fatores de risco do meio laboral. Para existir risco tem de existir uma relação entre a exposição do sujeito ao risco e essa exposição tem de lhe causar algum tipo de dano (Gollac & Bodier, 2011).

No contexto hospital, os profissionais têm de lidar diariamente com os doentes, o que por si só já é um possível contacto com multiplicidade de riscos laborais, contudo

não é só o contacto com os doentes em si que faz com que haja risco. A título de exemplo, os serviços de radiologia são também uma fonte de risco e é por isso que se torna difícil desenvolver um plano de segurança porque, por um lado, estes exames são necessários, mas podem sempre colocar os profissionais e os próprios doentes em risco. Segundo Freitas (2005), os fatores de risco podem incluir elementos tais como:

- Físicos – temperatura, ruído, ventilação, humidade, entre outros;
- Químicos – substâncias perigosas, agentes cancerígenos, etc.;
- Biológicos – bactérias, vírus, etc.;
- Ergonómicos – movimentação manual de cargas, posturas de trabalho, movimentos repetitivos, etc.;
- Psicossociais – comunicação, autonomia, estilo de liderança, as relações entre indivíduos, falta de motivação, entre outros.

Quando se realiza a análise destes fatores de risco é essencial ter em atenção (Freitas, 2005): (i) a frequência, ou seja, a possibilidade com que se pode produzir; (ii) a gravidade das consequências; (iii) a interação dos vários fatores em presença; e (iv) o tempo de exposição. Esta avaliação deverá ainda enquadrar-se numa estratégia de melhoria de qualidade e desenvolvimento de uma organização.

A filosofia hospitalar assenta nas prioridades do "cuidar e ajudar", o que implica que os profissionais que lá trabalhem estão de certa forma bem e pouco expostos a riscos para tudo acontecer de forma humanizada e para sobretudo existir um trabalho de equipa multidisciplinar.

3. Metodologia

Neste capítulo é discutido o tipo de metodologia utilizado, o objetivo geral e específicos e é explicada a técnica de seleção e recolha de dados.

Esta investigação propõe-se a analisar as motivações do setor privado, público, setor social, percebendo ainda a satisfação com os diferentes tipos de recompensas oferecidos pelos diferentes hospitais portugueses da zona norte, com as quais têm algum tipo de situação contratual.

Objetivos específicos:

1. Compreender os diferentes tipos de motivações para os profissionais do setor hospitalar em função das características do indivíduo;
2. Compreender em que medida as motivações para o trabalho hospitalar varia em função da situação profissional;
3. Analisar o nível de satisfação dos colaboradores hospitalares relativamente às práticas do sistema de recompensas utilizado;
4. Compreender em que medida a satisfação em função das práticas de recompensas difere em função dos colaboradores do setor hospitalar.

Para dar resposta aos objetivos de investigação foi selecionada a metodologia quantitativa. Este método tem como principal objetivo qualificar um problema e perceber a dimensão do mesmo, tratando-se assim de um método conclusivo. Assim, a amostra torna-se uma parte fulcral pois gera métricas que se vão representar como um todo (Mathias, 2019). A metodologia quantitiva, por norma, usa questionários estruturados com o objetivo de obter informações com respostas variadas, desde escolha múltipla, respostas abertas, única, entre outras variadas (Mathias, 2019).

Seleção e técnica de recolha de dados

De forma a obter os dados e concretizar os objetivos propostos, a técnica de recolha de dados selecionada foi o inquérito por questionário, uma vez que esta técnica dispõe de uma análise quantitiva dos dados porque possui uma estrutura padronizada, tanto no ponto das questões como na sua ordem (Borg & Gall, 2002).

O inquérito por questionário é uma técnica de investigação não participante porque o investigador, em geral, não se encontra integrado no grupo na qual está a realizar

esta pesquisa. Este tipo de recolha de dados tem como principal foco a obtenção de respostas sucintas e objetivas. (Dias, 1994). Através do inquérito por questionário, é permitido o estudo de diversos grupos de pessoas que têm em comum situações sociais e concretas, criando assim uma base para um método de amostragem. É ainda importante, referir que para responder a algumas questões será necessário ter em consideração alguns pontos tais como: Quem devemos inquirir?; O que perguntar?; Como inquirir e a partir daí e tendo conheecimento teórico sobre o tema em questão e a popução do estudo, procede-se à realização do mesmo (Dias, 1994).

O inquérito por questionário foi dirigido a colaboradores hospitalares da zona Norte, dos três setores selecionados: privado, público e social, independentemente da função desempenhada. Com esta opção pretendeu-se compreender de uma forma mais completa as recompensas e motivações dos profissionais do setor hospitalar.

A construção deste questionário teve por base o modelo apresentado por Barbosa (2013), que na sua dissertação de Mestrado estudou *" A satisfação com as recompensas e a motivação da força de vendas em Portugal"*. A escolha do mesmo baseou-se no facto de ser um questionário já testado, que analisou, ainda que noutro setor, dimensões relevantes para este estudo.

O desenho do questionário teve em mente os objetivos de investigação e foi constituído por três secções principais. A primeira secção do questionário visava a recolha de informação de caracterização geral dos respondentes, de natureza demográfica (tal como a idade, género, habilitações académicas, categoria profissional) e relacionada com a situação ocupacional (incluindo informação como o setor de atividade pertencente, o tipo de vínculo laboral e o tempo de serviço na organização). Na segunda secção, o objetivo era definir os cincos estados motivacionais definidos pela TAD (motivação intrínseca; extrínseca – integrada, identificada, introjetada e externa) adaptado à escala WEIMS - Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale - desenvolvida por Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier e Villeneuve, (2009). Os 15 itens foram aleatoriamente distríbuidos pelo questionário e foi utilizada uma escala de Likert de 1 (não corresponde de todo) a 5 (corresponde exatamente) para classificarem cada uma das hipóteses da melhor forma. Por fim, a terceira secção tinha como objetivo apurar o grau de satisfação dos colaboradores hospitalares quanto às recompensas utilizadas, através da metodologia adaptada por Chiang e Birtch (2006) e de uma escala de Likert de 1 (Muito insatisfeito)

a 5 (Muito satisfeito). No caso da prática em causa não ser utilizada deveriam sinalizar apenas com 0 (Não é utilizada).

O questionário foi distribuído *online*, através do uso da plataforma Google Docs e esteve disponível entre junho e julho de 2022. O envio do questionário foi precedido através de uma pesquisa de contactos, onde o principal objetivo foi identificar os mais variados hospitais portugueses da Zona Norte de Portugal, dos três setores em estudo.

Após essa pesquisa, foi enviado por e-mail para os mais variados hospitais, no dia de 16 de junho de 2022, sendo esse mesmo e-mail reforçado no dia 19 de julho de 2022. Para além do envio por e-mail, houve uma divulgação através das redes sociais, como grupos de Facebook com colaboradores de saúde e na rede aberta *Linked in*.

O processo de recolha dos dados permitiu a obtenção de 153 respostas válidas.

Para a análise dos dados obtidos, recorreu-se a técnicas de análise descritiva através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), onde foram utilizadas as técnicas de análise descritiva de dados, a análise de correlações, a análise fatorial e exploratória e testes estatísticos não paramétricos.

4.Apresentação e discussão de resultados

Neste capítulo será abordada a apresentação de resultados e a discussão dos mesmos.

4.1 Apresentação de resultados

4.1.1 Caracterização geral dos respondentes

Como apresentado na tabela 1, a amostra apresentada é constituída por 153 colaboradores do setor hospitalar. A maioria dos respondentes situa-se na faixa etária compreendida entre os 30-39 anos, com 37,9%, seguida da faixa etária dos 40-49 anos com 25,5%. A faixa dos 18-29 anos contou com 22,9%, seguido do grupo de 50-59 anos com 11,8%. O grupo etário menos representativo da amostra é faixa etária de mais de 60 anos apenas 2% de respostas.

Em relação ao género, obteve-se uma maior aderência do sexo feminino (73,9%) e do sexo masculino uma minoria com 26,1%. A habilitação académica mais demonstrada é a licenciatura com um peso de 52,9%, seguidamente do mestrado com 18,3%, que se associa para o exercício das funções existentes no meio hospitalar. O ensino secundário é apresentado em 15,7%. Observa-se também que o inquérito não abrangiu muitos doutorados (11,8%). A habilitação académica menos respondida é a de "menor que ensino secundário" com apenas 1,3%.

A amostra inclui colaboradores que desempenham atividade em diversas funções, sendo que a mais frequente é a categoria "enfermeiro" (45,8%). A segunda categoria mais utilizada foi a de resposta "Outra" com cerca de 29 respostas (19%), onde poderia contar com diversos profissionais de todas as outras áreas que não foram específicadas no inquérito. As categorias " assistente operacional"; "assistente técnico" e "auxiliar de saúde" tiveram um peso inferior na amostra, com 9,8%. Por último, a categoria "médico" foi a que contou com menor expressão na amostra (5,9%).

Relativamente ao setor de atividade, a maior parte dos respondentes exerce a sua atividade profissional no setor público (55,6%), seguindo-se o setor privado (31,4%) e, por último, o setor social (13,1%).

No que concerne ao tipo de vínculo laboral, que poderá ter um grande peso na motivação dos mesmos, a maioria dos respondentes dispunha de contrato sem termo (53,6%), seguido de colaboradores com contrato a termo certo (25,5%). Relativas ao

contrato de termo incerto é possível ainda contar com um peso de 15% e por último apenas existe 4,6% com contrato de prestação de serviços e uma minoria absoluta no regime de trabalho temporário (1,3%).

O último ponto da caracterização da amostra concentrou-se no tempo de serviço na organização, sendo que a maioria dos inquiridos indicou trabalhar há cerca de 4 a 10 anos com 28,8%, seguidamente de 1 a 3 anos com 24,8%, de 11 a 15 anos em 14,4%, mais de 25 anos com 9,2%, menos de 1 ano com 8,5%, de 16 a 20 anos com 7,8% e por fim de 21 a 25 anos com 6,5%.

Tabela 1 - Caracterização da amostra

Variável		Resposta	
		N	**%**
Idade	18-29	35	22,9
	30-39	58	37,9
	40-49	39	25,5
	50-59	18	11,8
	Mais de 60 anos	3	2,0
Género	Feminino	113	73,9
	Masculino	40	26,1
Habilitações Académicas	Menor do que o Ensino Secundário	2	1,3
	Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano)	24	15,7
	Licenciatura	81	52,9
	Mestrado	28	18,3
	Doutoramento	18	11,8
Categoria Profissional	Assistente Operacional	15	9,8
	Assistente Técnico	15	9,8
	Auxiliar de saúde	15	9,8
	Enfermeiro/a	70	45,8
	Médico/a	9	5,9
	Outra	29	19,0
Setor de Atividade	Setor Privado	48	31,4
	Setor Público	85	55,6
	Setor Social	20	13,1
Tipo de Vinculo Laboral	Regime de trabalho temporário	2	1,3
	Contrato de prestação de serviços	7	4,6
	Contrato sem termo	82	53,6
	Contrato a termo certo	39	25,5
	Contrato a termo incerto	23	15,0
Tempo de serviço na organização	Menos de 1 ano	13	8,5
	De 1 a 3 anos	38	24,8
	De 4 a 10 anos	44	28,8
	De 11 a 15 anos	22	14,4
	De 16 a 20 anos	12	7,8
	De 21 a 25 anos	10	6,5
	Mais de 25 anos	14	9,2

Fonte: Elaboração Própria

4.1.2 Motivação dos profissionais do setor hospitalar

O grupo dois do questionário, tinha como objetivo analisar as diversas motivações dos colaboradores. Conforme se observa na tabela número 2, uma das opções de resposta, pretendia avaliar a importância para a motivação dos indivíduos do trabalho permitir alcançar um certo estilo de vida e mostra-nos que a maioria dos respondentes centra a sua resposta no facto de corresponder (49%) e corresponder totalmente (6,5%), ou seja mais de metade dos respondentes consideram que este é um elemento importante para a motivação. No entanto, 34,3% demonstra uma posição menos significativa e apenas 9,8% menciona que esta variável não influencia o nível motivacional.

A segunda variável centra-se no facto da remuneração e rendimento obtido ser um fator de motivação. A análise dos resultados indica que, na amostra, a maioria dos respondentes (56,2%) indicaram um desagrado sobre este fator (34% em corresponde pouco e 22,2% em não corresponde de todo). Contudo 28% dos respondentes (26% do corresponde e 2% do corresponde totalmente) mostram-se correspondidos e motivados por este fator. Apenas 16,3% diz-se neutro.

Uma das grandes motivações dos colaboradores hospitalares comprovadas no inquérito é o facto desta ser uma profissão que permite sentirem-se realizados ao aprender coisas novas, contando assim com uma aprendizagem contínua. Desta forma, 68,6% selecionaram a opção de "corresponde" (49%) ou "corresponde totalmente" (19,6%). Alguns dos respondentes mostram-se neutros (14,4%) e apenas uma minoria com 16,6% mostra que esta variável não tem um grande peso no seu incentivo.

Ao falarmos de motivação, é necessário salientar que a mesma pode ser uma parte fundamental de quem somos e assim foi possível comprovar que 62% consideram que é um ponto relevante (43% em corresponde e 19% em corresponde totalmente), no entanto 19,6% afirma uma posição neutra. A minoria é centrada no facto de corresponder pouco com 12% e não corresponder de todo com 6,5%.

O sucesso apresenta-se intrínsecamente ligado com o fator motivacional e quando não correspondido pode gerar frustação. Através desta amostra, verifica-se que os respondentes mostram-se correspondidos (37%) e correspondidos totalmente (13,1%). É de salientar que 20,3% apresenta-se neutro e 30% manifesta-se numa posição que pode demonstrar frustação.

É possível constatar que 33% da amostra equivale à opção “corresponde” e 12,4% à opção “corresponde totalmente” referindo assim que a possibilidade de atingir os seus objetivos de carreira é um importante fator para o nível motivacional. Verifica-se ainda que 23,5% afirmam a posição neutra e 31,1% demonstra um descontentamento e um baixo nível motivacional ao que concerne a obtenção dos objetivos de carreira.

Na atividade laboral, pode existir satisfação ao enfrentar desafios interessantes, e na amostra estudada verifica-se que em contexto hospitalar a maioria dos respondentes (72,9%, em que 43% corresponde e 20,9% corresponde totalmente) sente-se estimulado com os mesmos. Apenas 20,3% apresenta-se imparcial sobre a variável. Um grupo mínimo manifesta-se pouco correspondido, sendo que 11% corresponde pouco e 5,2% não corresponde de todo.

Para a vertente motivacional, a remuneração é uma parte essencial, desta forma tornou-se pertinente perceber se a opção “porque me permite ganhar dinheiro” teria relevância na motivação dos colaboradores. Comprovou-se que 45,2% demonstra-se correspondido (40% em corresponde e 5,2% em corresponde totalmente). Seguidamente, 19,6% afirmam uma posição neutra, 18% mostram-se pouco correspondidos e 17% afirmam não estarem correspondido de todo.

O facto da motivação apresentar-se pela forma de como os colaboradores escolhem “viver a vida”, 45% dos respondentes mostram-se correspondidos com isso no entanto apenas 13,1% afirma estar correspondido totalmente. Através da opção da imparcialidade obtemos uma percentagem de 14%, no entanto 19,9% mostra-se pouco ou nada correspondido com este nível motivacional.

A motivação dos colaboradores hospitalares pode estar centrado no facto de quererem ser muito bons no trabalho que realizam, se não ficam desapontados e gera um sentimento de desmotivação, isso comprova-se através do facto de 59,3% da amostra afirmar-se representado nesta opção. Apesar de 20,9% mostrar-se neutro, 12% ainda mostram um défice através da variável de corresponder pouco e 7,8% mostram que isto não corresponde de todo ao nível de incentivo que necessitam.

A questão “porque quero ser um vencedor na vida” acolhe respostas distintas por parte dos respondentes. Apesar de uma maioria de respostas ser concentrada na opção “corresponde” (35%), existe também 30,1% a afirmar-se neutro. Vários respondentes assumindo um peso de 17,1% (16% em corresponde pouco e 11,1% em não corresponde

de todo) consideram que este fator não é relevante para a motivação no trabalho. Apenas uma minoria de 7,8% afirma estar correspondido na totalidade.

O tipo de trabalho que escolhemos fazer pode permitir alcançar objetivos importantes para o estímulo de cada colaborador. Mais de metade da amostra em estudo 55,8% afirma-se correspondido neste campo, assim verifica-se que o trabalho hospitalar pode ter um impacto positivo nos objetivos pessoais de cada um e que isso influencia a motivação. A posição neutra está assumida por 22,2%, no entanto a minoria das respostas centra-se na parte negativa da questão, com 17,6% a demonstrarem-se pouco correspondidos ou não correspondidos de todo.

Um dos fatores de motivação em maior concordância na amostra é o facto dos respondentes sentirem-se satisfeitos quando executam tarefas difíceis com sucesso (73,2%, sendo que 51% em corresponde e 22,2% em corresponde totalmente). Apesar de 15% da amostra afirmar-se neutra, 11,8% retratam-se como insuficientemente correspondidos o que significa que consideram que este fator não é importante para o nível motivacional dos colaboradores.

O tipo de trabalho em que o indivíduo está inserido pode dar segurança ao colaborador, o que intrínsecamente vai gerar satisfação e motivação. Através da amostra, foi percebido que 46% sente-se correspondido neste campo e 5,2% totalmente, mostrando assim que este tipo de fator no meio hospitalar aufere algum tipo de estabilidade e motivação. No entanto, 25,5% dos mesmos preferem assumir uma posição neutra, enquanto que 16% sentem-se pouco correspondidos e 5,2% não apresentam este fator como motivacional.

A última questão que se traduz pelo facto de o trabalho ser uma parte da vida dos respondentes, contou com a maioria das respostas no facto de se sentirem correspondidos (46%) e correspondidos totalmente (22,2%), mais de metade da mesma. Uma parte dos respondentes sentiram-se imparciais (19,6%), e 11,8% não correspondem a este nível motivacional.

Tabela 2 - Caracterização das variáveis da motivação

Pergunta	1		2		3		4		5			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**	**Média**	**Desvio-Padrão**
Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida	15	9,8	28	18	25	16,3	75	49	10	6,5	3,24	1,13
Pela remuneração rendimento que obtenho	34	22,2	52	34	25	16,3	39	26	3	2	2,51	1,15
Porque me sinto realizado ao aprender coisas novas	7	4,6	19	12	22	14,4	75	49	30	19,6	3,67	1,07
Porque se tornou uma parte fundamental de quem sou	10	6,5	18	12	30	19,6	66	43	29	19	3,56	1,12
Porque se não tiver sucesso neste emprego, ficaria muito frustado	23	15	23	15	31	20,3	56	37	20	13,1	3,18	1,27
Porque escolho este tipo de trabalhos para atingir os meus objetivos de carreira	20	13,1	27	18	36	23,5	51	33	19	12,4	3,14	1,23
Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes	8	5,2	17	11	31	20,3	65	43	32	20,9	3,63	1,09
Porque me permite ganhar dinheiro	26	17	28	18	30	19,6	61	40	8	5,2	2,98	1,22
Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida	9	5,9	21	14	34	22,2	69	45	20	13,1	3,46	1,07
Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado	12	7,8	19	12	32	20,9	65	43	25	16,3	3,47	1,14
Porque quero ser um "vencedor" na vida	17	11,1	25	16	46	30,1	53	35	12	7,8	3,12	1,12
Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite alcançar alguns objetivos importantes	12	7,8	21	14	34	22,2	71	46	15	9,8	3,37	1,09
Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso	5	3,3	13	8,5	23	15	78	51	34	22,2	3,80	0,99
Porque este tipo de trabalho me dá segurança	8	5,2	24	16	39	25,5	70	46	12	7,8	3,35	1,01
Porque este trabalho é uma parte da minha vida	7	4,6	11	7,2	30	19,6	71	46	34	22,2	3,75	1,03

* o nº1 refere-se a "não corresponde de todo"; o nº2 a "corresponde pouco"; o nº3 a "neutro"; o nº4 a "corresponde" e o nº5 a "corresponde totalmente".

Fonte: Elaboração Própria

De forma a sumariar a informação obtida, foi realizada uma análise fatorial, através da análise de componentes principais, que permitiu a formação de duas componentes principais: a motivação intrínseca e extrínseca.

A primeira componente associada à motivação intrínseca, tem um valor próprio de 7,378, com uma variância explicada de 49,19%. Esta componente agrega as variáveis "porque me sinto realizado ao aprender coisas novas"; "porque se tornou uma parte fundamental de quem sou"; "porque se não tiver sucesso neste emprego ficaria muito frustado"; "porque escolho tipo de trabalhos para atingir os meus objetivos de carreira";

“pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes”; “ porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida”; “porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado”; “porque quero ser um vencedor na vida”; “porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importantes”; “pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso”; “porque este trabalho é uma parte da minha vida” como se pode observar na tabela 2.

Como se verifica na tabela 3, a outra componente foi associada à motivação extrínseca com um valor próprio de 1,853 com uma % variância de 12,35%. Neste campo encontra-se os tópicos de “ porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida”; “ pela remuneração rendimento que obtenho”; porque me permite ganhar dinheiro “porque este tipo de trabalho me dá segurança”.

De maneira a medir a fiabilidade dos itens de medida e das variáveis, calculou-se o Alfa de Cronbach, que segundo Pestana (2008), o valor do alpha deve ser positivo, variando entre 0 e 1, sendo que superior a 0,9 é considerada uma consistência muito boa, entre 0,8 e 0,9 é considerada boa, de 0,7 a 0,8 é razoável, entre 0,6 e 0,7 é fraca e inferior a 0,6 pode mesmo ser considerado inadmissível. Verifica-se que relativamente à primeira componente de motivação intrínseca, existe um valor de 0,929 sendo assim considerado muito bom. Em termos da componente da motivação extrínseca o alpha de cronbach tem um valor de 0,815 o que é considerada bom.

Tabela 3 - Matriz de componente rotativa: motivação

	Peso Fatorial (loading)	Valores Próprios	% Variância	% Variância Acumulada	Alpha de Cronbach
Componente 1. Motivação Intrínseca		7,378	49,19%	49,19%	0,929
Porque me sinto realizado ao aprender coisas novas.	0,739				
Porque se tornou uma parte fundamental de quem sou.	0,849				
Porque se não tiver sucesso neste emprego,ficaria muito frustado.	0,712				
Porque escolho este tipo de trabalhos para atingir os meus objetivos de carreira.	0,705				
Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.	0,821				
Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.	0,711				
Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado.	0,739				
Porque quero ser um"Vencedor" na vida.	0,518				
Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importantes.	0,646				
Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.	0,750				
Porque este trabalho é uma parte da minha vida.	0,769				
Componente 2: Motivação Extrínseca		1,853	12,35%	61,54%	0,815
Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.	0,735				
Pela remuneração rendimento que obtenho.	0,815				
Porque me permite ganhar dinheiro.	0,865				
Porque este tipo de trabalho me dá segurança.	0,656				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,901; Teste de esfericidade de Bartlett: p< 0,000.

Fonte: Elaboração Própria

De seguida, de modo a melhor conhecer a motivação dos colaboradores em contexto hospitalar, procedeu-se ao cálculo do índice de cada uma das componentes principais, com base na média ponderada dos pesos fatoriais.

Depois disso, através de uma análise bivariada, procurou-se analisar a motivação para cada uma das componentes em função das características dos respondentes.

Através da análise à tabela número 4, observa-se que, para todas as faixas etárias o nível de motivação intrínseca é sempre superior ao da motivação extrínseca. Verifica-se, no entanto, que os indivíduos que apresentam um maior nível de motivação intrínseca são aqueles que têm 60 anos ou mais. É também nesta faixa etária que se observa uma maior diferencial entre os níveis de motivação intrínseca e extrínseca.

Analisando a motivação em função do género, pode-ser observar que a motivação intrínseca no género feminino tem um peso maior (3,58) do que a extrínseca (2,97). No género masculino a motivação intrínseca apresenta-se também com um maior peso (3,22), comparativamente com a extrínseca (3,07). De referir, no entanto, que nos respondentes do género masculino tende a haver uma maior aproximação entre a relevância dos dois tipos de motivação (intrínseca e extrínseca) do que nos respondentes do género feminino. De facto, nas mulheres verifica-se uma prevalência muito significativa da motivação intrínseca comparativamente com a extrínseca, que se esbate no caso dos homens.

Analisando os resultados obtidos em função das habilitações académicas dos respondentes, observa-se que a motivação intrínseca apresenta sempre um maior peso do que a extrínseca em todos os níveis de qualificações. A maior diferença sentida é no nível de doutoramento, onde a motivação intrínseca apresenta uma diferença de 0,87 em relação à extrínseca, seguidamente da habilitação a nível de licenciatura, onde a intrínseca mostra-se com 3,41 e a extrínseca 2,89.

Refletindo sobre os setores de atividade, tanto o setor privado como o público evidenciam uma maior relevância na motivação intrínseca, sendo que o setor privado mostra-se com 3,72 na intrínseca e na extrínseca com 3,18 (uma diferença de 0,54) e no setor público a motivação intrínseca tem um peso de 3,38 e na extrínseca 2,82 (diferença de 0,56). Assim, e comparando os dois, o setor privado apresenta um maior equilíbrio entre as duas motivações, enquanto que o público considera significamente a motivação intrínseca. Curiosamente, no setor social, tanto as motivações intrínsecas como a extrínsecas apresentam o mesmo peso (3,34).

No que diz respeito ao tipo de vínculo laboral, e como se pode verificar na tabela 4, em todos verifica-se que os colaboradores encontram-se mais motivados intrínsecamente do que extrínsecamente. É de realçar que a maior diferença existente entre as duas variáveis são nas situações de contrato sem termo (diferença de 0,45) e no contrato a termo incerto (diferença de 0,68).

A análise dos resultados indica também uma maior prevalência da motivação intrínseca do que extrínseca para todos os colaboradores, independentemente do tempo de serviço na organização (Tabela 4).

Tabela 4 - Caracterização da motivação intrínseca e extrínseca

Variável		Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca
Idade	18-29	3,63	3,12
	30-39	3,48	2,97
	40-49	3,37	2,97
	50-59	3,29	2,86
	Mais de 60 anos	4,47	3,38
Género	Feminino	3,58	2,97
	Masculino	3,22	3,07
Habilitações Académicas	Menor do que o Ensino Secundário	2,55	2,52
	Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano)	3,26	3,13
	Licenciatura	3,41	2,89
	Mestrado	3,50	3,00
	Doutoramento	4,22	3,35
Setor de Atividade	Setor Privado	3,72	3,18
	Setor Público	3,38	2,82
	Setor Social	3,34	3,34
Tipo de Vinculo Laboral	Regime de trabalho temporário	3,62	3,50
	Contrato de prestação de serviços	3,63	3,19
	Contrato sem termo	3,25	2,80
	Contrato a termo certo	3,92	3,45
	Contrato a termo incerto	3,54	2,86
Tempo de serviço na organização	Menos de 1 ano	3,69	2,88
	De 1 a 3 anos	3,58	3,30
	De 4 a 10 anos	3,63	2,97
	De 11 a 15 anos	3,21	3,01
	De 16 a 20 anos	3,31	2,81
	De 21 a 25 anos	2,87	2,37
	Mais de 25 anos	3,60	2,95

Fonte: Elaboração Própria

De forma a evidenciar a existência de relação ou não entre variáveis em análise, recorreu-se à análise de correlação de Pearson. Assim, percebe-se que através da tabela 5, apenas se encontram algumas correlações estatisticamente significativas relativamente à motivação intrínseca, tais como o género, habilitações académicas, setor de atividade e tipo de vínculo laboral. O facto de não existir correlações estatisticamente significativas face à motivação extrínseca, indica-nos que o nível de motivação deste tipo nos trabalhadores não é influenciado pelas suas características, setor de atividade ou tipo de relação laboral.

Assim, o nível de formação é o que se encontra mais associado, de forma positiva à motivação intrínseca (coeficiente de correlação de 0,306), sendo que quanto maior é o nível de formação, maior é o nível de motivação intrínseca dos colaboradores. O tipo de vínculo laboral apresenta uma correlação estatisticamente significativa com um valor de 0,163.

Tabela 5 - Matriz de correlação de pearson

Variável		Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca
Idade	Correlação de Pearson	-0,059	-0,047
Género	Correlação de Pearson	-,182*	0,049
Habilitações Académicas	Correlação de Pearson	,306**	0,090
Setor de Atividade	Correlação de Pearson	-,170*	-0,022
Tipo de Vínculo Laboral	Correlação de Pearson	,163*	0,065
Tempo de serviço na organização	Correlação de Pearson	-0,140	-0,142

Fonte: Elaboração Própria

De forma a complementar a investigação, procedeu-se à realização de testes estatísticos, nãos paramétricos, para compreender se observam diferenças estatisticamente significativas nos valor médios observados em cada uma das dimensões de motivação em função das características dos colaboradores e da sua situação laboral. A análise à tabela 6, indica que existem diferenças estatisticamente significativas no nível de motivação intrínseca em função do nível de habilitações académicas dos colaboradores (*p-value*= 0,001), categoria profissional (*p value*=0,001) e o tipo de vínculo laboral (*p-*

value= 0,002). Relativamente à motivação extrínseca, verificam-se diferentes níveis nesta tipologia de motivação em função da categoria profissional dos colaboradores (*p-value*= 0,018), o setor de atividade (*p-value*= 0,023) e o tipo de vínculo laboral (*p-value*= 0,009), o que significa que o nível motivacional dos colaboradores com características distintas nestas variáveis é distinto.

Tabela 6 - Teste t: motivação intrínseca e extrínseca

Variável	Motivação Intrínseca (p-value do teste t)	Motivação Extrínseca (p-value do teste t)
Idade	0,116	0,899
Género	0,13	0,432
Habilitações académicas	0,001	0,337
Categoria Profissional	0,001	0,018
Setor de Atividade	0,116	0,023
Tipo de Vínculo Laboral	0,002	0,009
Tempo de Serviço na Organização	0,30	0,231

Fonte: Elaboração Própria

4.1.3 Satisfação com o sistema de recompensas

O último grupo de questões era direcionado para avaliar a satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas utilizados pela organização, quer ao nível das recompensas intrínsecas como extrínsecas.

Tal como verificado na tabela 7, e analisando o sistema de recompensas em função do salário base, podemos verificar que a grande maioria das respostas concentrou-se em dois campos: "satisfeito" (31,4%) e "muito insatisfeito" (28,8%). É de realçar que 24,8% colocaram que estavam insatisfeitos (24,8%) e apenas um respondente (0,7%) mostra-se muito satisfeito com esta recompensa. Pode-se ainda contar com 3,9% no facto de considerarem que este tipo de recompensa não é utilizado. Ainda referente à variável da remuneração e especificando para aos aumentos do salário base, 56,6% da amostra mostra-se muito descontente com esta variável (30,1% em muito insatisfeito e 26,8% em insatisfeito), apesar do número considerável de respostas negativas, conta-se com 17,6%

dos respondentes satisfeitos e 2% muito satisfeitos. Ainda existiu um peso de 14,4% de indiferença nesta recompensa e 9,2% a afirmar que não é utilizado.

Relativamente aos incentivos de desempenho individual, tais como comissão ou bónus, a maior parte das respostas concentrou-se no facto de este não ser utilizado (28,1%), assim como 46,4% agrupou-se no grupo da insatisfação. Apenas 15,7% mostra-se satisfeito e só 2% é que se mostra muito satisfeito com este tipo de recompensa.

Os incentivos de desempenho de equipa tais como os bónus, prémio de objetivos são detalhados em 30,1% como não utilizados, seguidamente 23,5% em insatisfeito, assim como 22,2% em "muito insatisfeito". Este tipo de iniciativa é visto por 9,2% como satisfação e 3,3% em muito satisfeito.

No fator de atribuição de telemóvel/ uso de viatura para uso pessoal pode-se observar que para a maioria dos respondentes este tipo de recompensa não é utilizado (47,7%). Para quem utiliza, 17,6% denota uma insatisfação. Curiosamente, os campos de "muito insatisfeito" e "indiferente" apresentam ambos o mesmo peso (12,4%). Apesar de uma parte se mostrar satisfeita (9,8%), existiram 0 respostas na opção "muito satisfeito".

No que concerne ao plafond de despesas de represenção e/ou em combustível, verificou-se que 49,7% não utilizam esta recompensa, 20,9% consideram-se insatisfeitos 12,4% consideram-se muito insatisfeitos. Ainda que 7,8% se mostre satisfeito, não se obteve nenhuma resposta no campo da mais elevada satisfação.

O complemento de reforma (PPR) é apresentado em 46,4% como não utilizado, seguidamente nos campos de "muito insatisfeito" e "insatisfeito" apresentam ambos 13,7%. Uma baixa percentagem (11,1%) mostra-se satisfeito e 2,6% considera-se muito satisfeito. Relativamente a seguros de saúde, 23,5% dos respondentes afirmam que não é utilizado, 22,9% demonstram estar satisfeitos, no entanto apenas 3,9% apresenta-se muito satisfeito com este tipo de recompensa. Enquanto que 19,6% mostram-se insatisfeitos com este tema, há ainda um peso de 14,4% no facto de estarem muito insatisfeitos. Para 15,7% é indiferente.

Os serviços familiares como a bolsa de estudo para filhos é apresentado por grande parte (47,7%) como não utilizado. Agrupando os respondentes que se consideram

insatisfeitos, existe um peso de 30,1%. Apenas 12,4% mostra-se satisfeito e 1,3% muito satisfeito.

Através da recompensa gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes/acessos a restaurantes) a grande maioria da amostra (49,7%) dizem que não é utilizado, por outro lado 21,1% encontram-se no campo de insatisfação. No campo da satisfação é onde se encontra a minoria da amostra com apenas 14,2%.

Na recompensa relativa às relações com os clientes observa-se que apesar de 30,1% estar satisfeito com a mesma, 32,6% mostra-se indiferente/afirmam que é irrelevante. Para 28,8% da amostra este critério é visto em duas vertentes – como insatisfação ou o oposto de muito satisfeitos. A minoria centra-se em 8,5% com o critério de "muito insatisfeitos".

Nas relações com os colegas de trabalho e o superior imediato, 52,3% dos respondentes mostra uma posição favorável em relação a isto tipo de recompensa (37,9% consideram-se satisfeitos e 14,4% muito satisfeitos), 17,6%) dos mesmos afirmam ser-lhes indiferentes, enquanto que 17% dizem estar insatisfeitos, para além disso 7,8% mostram estar muito insatisfeitos.

A questão da segurança no emprego é apresentada por 37,9% como algo que estão satisfeitos e por 11,8% como muito satisfeitos. Observa-se que 17,6% apresentam-se insatisfeitos e 9,8% muito insatisfeitos.

A possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira) contou com um feedback negativo por parte dos respondentes, não sendo uma recompensa considerada pela maioria. Para os mesmos, 32% mostram-se muito irrealizados com este facto e 15,7% apresentam insatisfação sobre a mesma. Através desta recompensa percebe-se que 21,6% dizem-se satisfeitos e apenas 4,6% afirmaram que estão muito satisfeitos.

Relativamente ao *status*, a grande maioria dos respondentes (30,7%) afirmam que lhes é indiferente, 20,9% mostram que estão satisfeitos mas apenas 1 pessoa (7%) diz-se muito satisfeito. Contrastando, 37,3% mostra-se descontente com este fator.

Outras das variáveis fulcrais é a participação na tomada de decisão e verificamos que 24,8% encontra-se indiferente neste campo, a grande maioria demonstra insatisfação (26,8%). Realça-se que 24,2% apresenta uma atitude positiva nesta variável.

Focando no clima organizacional e no estilo de gestão (participativo e igualitário) 30,1% afirmam estar satisfeitos com esta variante, a grande maioria da amostra (40,5%) mostra-se irrealizado.

A questão do espírito de equipa é apresentada por 41,2% dos respondentes como algo que estão satisfeitos e 8,5% estão muito satisfeito, contrariamente 26,2% mostra-se insatisfeito. Para 20,9% é indiferente.

O plano de formação e desenvolvimento profissional está descrito por 30,7% dos respondentes como satisfeitos, enquanto que nas variáveis de "insatisfeito"/"indiferente" contam ambos com 20,9%. Para outra parte da amostra, 19% mostram-se muito insatisfeitos, e 3,9% mostra-se muito satisfeito.

Na variável de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, 33,3% afirma estar satisfeito, enquanto que 39,2% concentra-se no campo da insatisfação afirmando que este tipo de recompensa não gera contentamento. Para 16,3% é revelado como algo indiferente.

No que concerne à disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho, a grande maioria da amostra (39,2%) afirma estar satisfeito e 3,9% está muito satisfeito, enquanto que 19% diz que é indiferente. Para 34,6% há insatisfação relativo a esta área.

O reconhecimento/feedback em relação ao trabalho como elogios em público/cerimónia de atribuição de prémios, é afirmado por 25,5% como muito insatisfeitos, no entanto 22,2% dizem-se satisfeitos e 2% muito satisfeitos. Para 19,6% este tipo de reconhecimento/feedback em relação ao trabalho é indiferente.

A carga de trabalho compatível com o tempo é mostrada por 28,8% como satisfeitos, enquanto que 20,9% afirmam indiferença, 20,3% mostram-se muito insatisfeitos, 19% está insatisfeito, e apenas 3,9% está muito satisfeito.

O ambiente de trabalho favorável é mostrado pela maioria dos respondentes (41,8%) como satisfeitos, mas apenas para 5,9% é algo que os deixa muito satisfeitos. Para 10,5% é algo que os deixa muito insatisfeitos. O trabalho desafiador para a grande maioria 55,5% é algo que os deixa satisfeitos, para 19,6% é indiferente, 13,7% estão insatisfeitos e 7,2% estão muito insatisfeitos.

A possibilidade de exercer as competências é mostrado por 52,3% como algo satisfatório e para 7,2% como muito satisfatório. Para 18,3% (10,5% em insatisfação e 7,8% em muito insatisfeitos) esta variável não é vista como algo muito satisfatório a nível de sistema de recompensas. Relativamente à variedade de tarefas, 47,7% da amostra considera-se satisfeita, e 14,4% afirmam estar insatisfeitos. Curiosamente, em dois pólos de classificação como muito insatisfeito e muito satisfeito, foram apresentados, em ambos 7,8%. É de realçar que 18,3% mostra-se indiferente.

No aumento de autonomia e responsabilidade, 43,8% diz estar satisfeito, 20,3% mostra-se indiferente, 13,7% diz-se insatisfeito, e tal como na variável anterior, nos campos "muito insatisfeito" e "muito satisfeito" foram apresentadas, em ambas, um peso de 7,8%. Na recompensa "realização" 37,3% considera-se satisfeito e 14,4% denotam muita satisfação e 17,6% responderam que é indiferente. Negativamente, 13,7% está insatisfeito e 12,4% está muito insatisfeito.

A última variável, referente à "satisfação no trabalho", 41,2% dos respondentes mostram que estão satisfeitos, nas variáveis "insatisfeito" e "indiferente" contamos, em ambas, com 15%. Nas variáveis " muito insatisfeito" e " muito satisfeito" também contamos com 13,1% em cada (Tabela 7).

Tabela 7 - Caracterização das variáveis do sistema de recompensas

Pergunta	1		2		3		4		5		6			
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**	**Média**	**Desvio-Padrão**
Salário – Base	6	3,9	44	28,8	38	24,8	16	10,5	48	31,4	1	0,7	3,39	1,31
Aumentos do Salário Base	14	9,2	46	30,1	41	26,8	22	14,4	27	17,6	3	2	3,07	1,30
Incentivos de desempenho individual (comissão, bónus)	43	28,1	36	23,5	35	22,9	12	7,8	24	15,7	3	2	2,65	1,46
Incentivos de desempenho da equipa (bónus, prémio de objetivos)	46	30,1	34	22,2	36	23,5	18	11,8	14	9,2	5	3,3	2,58	1,43
Atribuição de telemóvel e viatura para uso pessoal	73	47,7	19	12,4	27	17,6	19	12,4	15	9,8	0	0	2,24	1,41
Plafond de despesas de representação e despesas de combustível	76	49,7	19	12,4	32	20,9	14	9,2	12	7,8	0	0	2,13	1,33
Complemento de reforma (PPR)	71	46,4	21	13,7	21	13,7	19	12,4	17	11,1	4	2,6	2,36	1,55
Seguro de saúde	36	23,5	22	14,4	30	19,6	24	15,7	35	22,9	6	3,9	3,12	1,59
Serviços familiares (bolsa de estudos para filhos)	73	47,7	22	14,4	24	15,7	13	8,5	19	12,4	2	1,3	2,27	1,50
Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes/acessos restaurantes)	76	49,7	20	13,1	26	17	19	12,4	11	7,2	1	7	2,16	1,38
Relações com os clientes	25	16,3	13	8,5	22	14,4	25	16,3	46	30,1	22	14,4	3,78	1,67
Relações com os colegas de trabalho e superior imediato	8	5,2	12	7,8	26	17	27	17,6	58	37,9	22	14,4	4,18	1,37
Segurança no emprego	7	4,6	15	9,8	27	17,6	28	18,3	58	37,9	18	11,8	4,10	1,35
Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)	17	11,1	49	32	24	15,7	23	15	33	21,6	7	4,6	3,18	1,47
Status	16	10,5	31	20,3	26	17	47	30,7	32	20,9	1	7	3,33	1,31
Participação na tomada de decisão	15	9,8	26	17	33	21,6	38	24,8	37	24,2	4	2,6	3,44	1,35
Clima organizacional e estilo de gestão (participativo e igualitário)	17	11,1	32	20,9	30	19,6	28	18,3	43	28,1	3	2	3,37	1,42
Espírito de equipa	5	3,3	18	11,8	22	14,4	32	20,9	63	41,2	13	8,5	4,10	1,29
Plano de formação e desenvolvimento profissional	7	4,6	29	19	32	20,9	32	20,9	47	30,7	6	3,9	3,66	1,32
Equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho	7	4,6	27	17,6	33	21,6	25	16,3	51	33,3	10	6,5	3,76	1,37
Disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho	5	3,3	25	16,3	28	18,3	29	19	60	39,2	6	3,9	3,86	1,29
Reconhecimento/feedback em relação ao seu trabalho	27	17,6	39	25,5	20	13,1	30	19,6	34	22,2	3	2	3,09	1,49
Carga de trabalho compatível com o tempo	11	7,2	31	20,3	29	19	32	20,9	44	28,8	6	3,9	3,56	1,38
Ambiente de trabalho favorável	5	3,3	16	10,5	30	19,6	29	19	64	41,8	9	5,9	4,03	1,25
Trabalho desafiador	6	3,9	11	7,2	21	13,7	30	19,6	68	44,4	17	11,1	4,27	1,27
Possibilidade de exercer as suas competências	7	4,6	12	7,8	16	10,5	27	17,6	80	52,3	11	7,2	4,27	1,26
Variedade de tarefas	6	3,9	12	7,8	22	14,4	28	18,3	73	47,7	12	7,8	4,22	1,25
Aumento da autonomia e responsabilidade	10	6,5	12	7,8	21	13,7	31	20,3	67	43,8	12	7,8	4,10	1,34
Realização	7	4,6	19	12,4	21	13,7	27	17,6	57	37,3	22	14,4	4,14	1,41
Satisfação no trabalho	4	2,6	20	13,1	23	15	23	15	63	41,2	20	13,1	4,18	1,35

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez mais, recorreu-se à análise fatorial por componentes principais, para sumariar a informação recolhida e melhor compreender os resultados obtidos (Tabela 8). A análise fatorial permitiu a retenção de cinco componentes principais, a saber: como primeiro a realização e satisfação no trabalho com um valor próprio de 14,446 e uma % variância de 49,81%, o segundo relativo a outros prémios e recompensas com um valor próprio de 4,283 e uma % variância de 14,77%, o terceiro denominado de recompensa financeira com um valor próprio de 1,336 e uma % variância de 4,61%, o quarto relativo à compatibilidade com a vida pessoal com um valor próprio de 1,095 e uma % variância de 3,78 e por último as questões sociais e relacionais com um valor próprio de 1,022 e 4% de variância.

Tal como observado na tabela 8, o Alpha de Cronbach da componente realização e satisfação no trabalho assume um valor de 0,957 que é considerado uma consistência muito boa; verifica-se o mesmo em relação à dimensão de outros prémios e recompensas com 0,95. Na componente referente às recompensas financeiras o alpha é de 0,88 o que é bom, seguido da compatibilidade com a vida pessoal com 0,856 e questões sociais e relacionais com 0,839 sendo que ambos são considerados por Pestana (2018) como um bom nível de consistência interna.

Na realização e satisfação no trabalho o fator que tem maior peso fatorial é a "possibilidade de exercer as competências", seguidamente do "aumento de autonomia e responsabilidade"; "variedade de tarefas"; "realização"; "trabalho desafiador"; "satisfação no trabalho"; "o espírito de equipa"; "ambiente de trabalho favorável"; "plano de formação e desenvolvimento"; "participação na tomada de decisão" e "clima organizacional e estilo de gestão".

No campo de "outros prémios e recompensas" o peso fatorial com mais peso é a "gratificação em espécie"; o "plafond de despesas de representação e combustível"; os "serviços familiares"; seguidamente do "complemento de reforma"; a "atribuição de telemóvel e viatura para uso pessoal"; "os incentivos de desempenho de equipa"; "os incentivos de desempenho individual"; e os "seguros de saúde".

Na componente de "recompensa financeira" o "aumento do salário base" assume o maior peso fatorial, seguidamente do "salário base"; o "status" e a "possibilidade de promoção".

Relativamente à compatibilidade com a vida pessoal, a vertente do “equilíbrio da vida pessoal com o trabalho” assume o maior peso, seguidamente da “carga de trabalho compatível com o tempo”; e “disponibilidade de recursos para a execução do trabalho”.

Em relação à componente das “questões sociais e relacionais” a que apresenta mais peso é a “relação com os colegas de trabalho e superior imediato”, seguidamente da “relação com os clientes” e “segurança no emprego”.

Tabela 8 - Matriz de componente rotativa: sistema de recompensas

	Peso Fatorial (loading)	Valores Próprios	% Variância	% Variância Acumulada	Alpha de Cronbach
Componente 1. Realização e satisfação no trabalho		14,446	49,81%	49,81%	0,957
Participação na tomada de decisão	0,565				
Clima organizacional e estilo de gestão	0,549				
Espírito de equipa	0,695				
Plano de formação e desenvolvimento profissional	0,603				
Ambiente de trabalho favorável	0,671				
Trabalho desafiador	0,797				
Possibilidade de exercer as suas competências	0,872				
Variedade de tarefas	0,847				
Aumento da autonomia e responsabilidade	0,868				
Realização	0,843				
Satisfação no trabalho	0,794				
Componente 2: Outros prémios e recompensas		4,283	14,77%	64,58%	0,95
Incentivos de desempenho individual	0,793				
Incentivos de desempenho de equipa	0,779				
Atribuição de telemóvel e viatura para uso pessoal	0,863				
Plafond de despesas de representação e combustível	0,884				
Complemento de reforma	0,877				
Seguro de saúde	0,606				
Serviços familiares	0,881				
Gratificação em espécie	0,894				
Componente 3: Recompensa financeira		1,336	4,61%	69,19%	0,88
Salário base	0,637				
Aumento do salário base	0,696				
Possibilidade de promoção	0,562				
Status	0,639				
Componente 4: Compatibilidade com a vida pessoal		1,095	3,78%	72,97%	0,856
Equilíbrio da vida pessoal com o trabalho	0,772				
Disponibilidade de recursos para execução do trabalho	0,667				
Carga de trabalho compatível com o tempo	0,692				
Componente 5: Questões sociais e relacionais		1,022	4%	76%	0,839
Relação com os clientes	0,731				
Relação com os colegas de trabalho e superior imediato	0,752				
Segurança no emprego	0,686				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO=0,940; Teste de esfericidade de Bartlett: p<0,000.

Fonte: Elaboração Própria

Posteriormente, para ser percebido o nivel de satisfação do sistema de recompensas em contexto hospitalar, procedeu-se ao cálculo do índice de cada uma das componentes principais, com base na média ponderada dos pesos fatoriais.

Depois disso, através de uma análise bivariada, procurou-se analisar o nivel de satisfação do sistema de recompensas para cada uma das componentes em função das características dos respondentes.

Ao analisar a tabela número 9, observa-se que em todas as faixas etárias a categoria menos valorizada em termos de satisfação de sistema de recompensas é a de "outros prémios e reconhecimentos" . Nas faixas etárias dos 18-29, 40-49 e mais de 60 anos o sistema de recompensa com mais peso é o das "questões sociais e relacionais" e podemos observar que nas restantes categorias (30-39 e 50-59) a categoria de "realização e satisfação no trabalho" tem um maior peso a nível de satisfação com este sistema de recompensa.

Em relação ao género, é possível verificar que o feminino atribui uma maior satisfação nas recompensas no campo da "realização e satisfação no trabalho" (3,99%) seguidamente das "questões sociais e relacionais" (3,97%). No género masculino consta-se que há uma grande satisfação na recompensa de "questões sociais e relacionais" (4,17%) seguidamente da "realização e satisfação no trabalho" (4,14%). Curiosamente, as recompensas de "outros prémios e reconhecimentos" são atríbuidas pelos dois géneros com o menor peso, sendo que no feminino conta-se com 2,31% e no masculino 2,69. Seguidamente, e em comum também, as "recompensas financeiras" apresentam um peso menor no nível de satisfação de recompensas nos dois géneros (no feminino com 3,17% e no masculino com 3,45%).

Ao nível de habilitações académicas constata-se que os três níveis mais altos de grau académico - licenciatura (3,87%); mestrado (4,77%); doutoramento (4,77%) apontam como maior peso para o nível de satisfação de recompensas o grupo de "realização e satisfação no trabalho". Nos níveis mais baixos tal como o menor que ensino secundário observa-se que o campo da "compatibilidade com a vida pessoal" tem um maior peso (3,68%) , e no ensino secundário é atribuída às "questões sociais e relacionais" um peso de 3,79%. Em todos os níveis de habilitação académica, a recompensa que se mostra com menos importância é a de "outros prémios e reconhecimentos".

Depreendemos que ao analisarmos as diferenças entre setores, observa-se que tanto o setor privado como o setor público apresentam um maior peso no que se refere às questões sociais e relacionais, sendo que no privado com um peso de 3,89% e no público com 3,89%. Apenas com a diferença de uma décima, o setor público também apresenta um grande nível de satisfação nas recompensas de "realização e satisfação no trabalho" (3,88%). O setor social, contrariamente aos restantes, mostra um maior peso no que diz respeito à "compatibilidade com a vida pessoal" (4,49%). Todos os setores atribuem menos peso aos "outros prémios e reconhecimentos".

No que concerne ao tipo de vínculo laboral, nas categorias de contrato de prestação de serviços; contrato sem termo e contrato a termo certo reconhece-se que atribuem um maior nível de satisfação no sistema de recompensas no campo da "realização e satisfação no trabalho". No regime de trabalho temporário e no contrato a termo incerto verifica-se um maior peso no âmbito das "questões sociais e relacionais". Verifica-se que o campo com menos peso em todos os tipos de vínculo laboral é o de "outros prémios e reconhecimentos".

Relativamente ao tempo serviço de organização repara-se que a maioria das variáveis insere-se com o maior peso no campo das "questões sociais e relacionais" (de 1 a 3 anos com 4,38%; de 16 a 20 anos com 4,33%; 21 a 25 anos com 3,67%; mais de 25 anos com 3,85%). Nos restantes tempos de serviço a categoria mais denominada é a de "realização e satisfação no trabalho" (menos de 1 ano com 3,88%; 4 a 10 anos com 4,38%; 11 a 15 anos com 3,70%). Em todos os campos, aquele que se apresenta com menos peso é "outros prémios e reconhecimentos" (Tabela 9).

Tabela 9 - Caracterização do sistema de recompensas

Variável		Realização e Satisfação no Trabalho Média	Outros Prémios e Reconhecimentos Média	Recompensas Financeiras Média	Compatibilidade com a Vida Pessoal Média	Questões Sociais e Relacionais Média
Idade	18-29	3,87	2,34	2,99	3,56	4,01
	30-39	4,02	2,34	3,22	3,69	3,86
	40-49	4,33	2,83	3,73	3,99	4,45
	50-59	3,62	1,77	2,59	3,59	3,55
	Mais de 60 anos	4,44	2,83	3,95	3,66	4,76
Género	Feminino	3,99	2,31	3,17	3,66	3,97
	Masculino	4,14	2,69	3,45	3,92	4,17
	Prefiro não dizer					
HabilitaçõesAcadémicas	Menor do que o Ensino Secundário	3,14	1,92	2,13	3,68	2,34
	Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano)	3,79	2,12	3,11	3,84	3,90
	Licenciatura	3,87	2,11	3,03	3,59	3,85
	Mestrado	4,27	2,60	3,39	3,74	4,32
	Doutoramento	4,77	3,87	4,23	4,16	4,72
Setor de Atividade	Setor Privado	3,88	2,71	3,33	3,62	3,89
	Setor Público	4,00	2,30	3,00	3,59	4,01
	Setor Social	4,49	2,13	4,07	4,55	4,41
Tipo Vinculo Laboral	Estágio					
	Regime de trabalho temporário	4,10	3,81	4,36	4,16	4,83
	Contrato de prestação de serviços	4,16	2,32	2,91	3,58	3,24
	Contrato sem termo	3,84	2,01	2,91	3,49	3,83
	Contrato a termo certo	4,36	3,13	3,86	4,13	4,31
	Contrato a termo incerto	4,09	2,50	3,38	3,87	4,38
Tempo Serviço na Organização	Menos de 1 ano	3,88	2,41	2,94	3,51	3,67
	De 1 a 3 anos	4,17	2,79	3,51	3,77	4,38
	De 4 a 10 anos	4,38	2,50	3,61	4,11	4,24
	De 11 a 15 anos	3,70	2,31	2,88	3,52	3,30
	De 16 a 20 anos	4,17	2,26	3,18	3,94	4,33
	De 21 a 25 anos	3,42	1,83	2,60	2,99	3,67
	Mais de 25 anos	3,47	1,75	2,70	3,28	3,85

Fonte: Elaboração Própria

Tal como na tabela 5, foi realizado um estudo das correlações entre os diferentes sistemas de recompensas e as características pessoais e profissionais dos respondentes. Assim, verifica-se na tabela 10, que a realização e satisfação no trabalho (0,281), outros prémios e recompensas (0,386), recompensas financeiras (0,300) e questões sociais e relacionais (0,245) se encontram associados de uma forma estatisticamente significativa ao nível de habilitações académicas. Tal como anteriormente, quanto maior for o nível de formação, mais satisfeitos os colaboradores se encontram com os tipos de recompensas mencionados. Refere-se ainda que o setor de atividade em que o colaborador desempenha o seu trabalho se encontra relacionado de uma forma estatisticamente significativa com outros prémios e recompensas (0,166) e ainda maior na compatibilidade com a vida pessoal (0,183). Em relação ao tipo de vínculo laboral, este influencia e está intrinsecamente ligado com as recompensas financeiras (0,190), com os outros prémios e recompensas (0,167) e com as questões sociais e relacionais (0,180).

Tabela 10 - Matriz de correlação de pearson: sistema de recompensas

	Realização e Satisfação no Trabalho	Outros Prémios e Recompensas	Recompensas Financeiras	Compatibilidade com a vida pessoal	Questões Sociais e Relacionais
Idade	0,036	-0,002	0,060	0,058	0,034
Género	0,062	0,134	0,109	0,098	0,066
Habilitações Académicas	,281**	,386**	,300**	0,083	,245**
Categoria Profissional	0,012	-0,015	0,045	-0,017	-0,039
Setor de Atividade	0,150	-,166*	0,110	,183*	0,114
Tipo de Vínculo Laboral	0,102	,167*	,190*	0,143	,180*
Tempo de serviço na organização	-,191*	-,228**	-,204*	-0,137	-0,100

Fonte: Elaboração Própria

De seguida, pretende-se utilizar novamente o teste t não paramétrico, para avaliar se a satisfação com o nível de recompensas variava de uma forma significativa em função das características do colaborador e da sua situação laboral. Os resultados obtidos indicam que o nível de satisfação com o sistema de recompensas difere significativamente em função das habilitações académicas os colaboradores (*p-value*=0,033) e a categoria profissional (0,041). Na satisfação relativa a outros prémios e reconhecimentos, observam-se diferenças estatisticamente significativas em função da categoria profissional (*p-value*= 0,009), o setor de atividade (*p-value*=0,003) e o tipo de vínculo laboral (*p-value*=0,001). Relativamente às recompensas financeiras, as diferenças em termos de níveis de satisfação entre os respondentes são condicionadas pela idade (*p-value*=0,02) e o tipo de vínculo laboral (*p-value*= 0,003). Relativamente à dimensão compatibilidade com a vida pessoal, verifica-se que o valor obtido difere ligeiramente consoante a categoria profissional (*p-value*=0,004) e o setor de atividade dos colaboradores hospitalares (*p-value*=0,011). Por outro lado, não se identificam diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes na satisfação observada e relação às componentes sociais e relacionais, em função das características pessoais e contratuais dos respondentes.

Tabela 11 - Teste t: sistema de recompensas

	Realização e Satisfação no trabalho (p-value do teste t)	Outros prémios e reconhecimentos (p-value do teste t)	Recompensas financeiras (p-value do teste t)	Compatibilidade com a vida pessoal (p-value do teste t)	Questões sociais e relacionais (p-value do teste t)
Idade	0,406	0,481	0,02	0,827	0,399
Género	0,875	0,083	0,762	0,095	0,839
Habilitações Académicas	0,033	0	0,082	0,286	0,323
Categoria Profissional	0,041	0,009	0,068	0,004	0,563
Setor de Atividade	0,159	0,003	0	0,011	0,893
Tipo de Vínculo Laboral	0,75	0,001	0,003	0,822	0,176
Tempo de serviço na organização	0,555	0,204	0,056	0,54	0,91

Fonte: Elaboração Própria

4.2 Discussão dos resultados

Através da análise e discussão dos resultados obtidos procurou-se ter por linha de referência os objetivos específicos propostos para esta dissertação.

Após a análise de dados, é possível verificar que a amostra deste estudo é constituída maioritariamente pela faixa etária dos 30 aos 39 anos, sendo que a grande maioria são indivíduos do sexo feminino e com o grau de Licenciatura. Em termos de categoria profissional, verifica-se que os enfermeiros são a grande amostra do estudo, com um vínculo laboral de contrato sem termo e um tempo de serviço na organização entre 4 a 10 anos. O estudo teve uma maior aderência pelo setor público.

É possivel verificar que os fatores com maior nível de importância para os colaboradores hospitalares é o facto de sentirem satisfação quando executam tarefas difíceis com sucesso, sentirem-se motivados quando aprendem coisas novas e porque o trabalho que realizam permite alcançarem objetivos importantes, isto explica-se pelo facto de, como referido por Vallerand (2014), a motivação intrínseca tem um grande peso no ambiente laboral, devido ao facto de existir motivação para o saber – ou seja, aprenderem com as tarefas novas, existir uma motivação para metas de superação e o estímulo de sensação positiva quando se consegue alcançar determinado reconhecimento ou realização pessoal. Relativamente a esta motivação intrínseca, o estudo mostra que o facto de "porque se tornou uma parte fundamental de quem sou" tem um grande peso a nivel motivacional, assim como e de encontro ao referido anteriormente "pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes", justificado pela razão de que os colaboradores motivado intrínsecamente agem com interesse próprio no seu trabalho porque se torna algo prazeroso e causa autorrealização, tal como indica Fachada (2012).

De acordo com Ryan e Deci (2000), um dos grandes pesos da motivação extrínseca é a regulação externa ou seja tudo aquilo que é baseado nas recompensas externas e verifica-se que a amostra justifica esta motivação pelo grande peso de obterem uma remuneração pelo trabalho executado.

Focando nos setores de atividade, o setor que dá mais valor à motivação intrínseca é o setor privado. Curiosamente, o setor social apresenta o mesmo peso para a motivação intrínseca e extrínseca. A nível de setor público, a motivação intrínseca tem um peso muito superior à extrínseca.

Ao realizar a tabela de correlações, foi importante concluir que as motivações extrínsecas não têm correlações estatisticamente significativas, ou seja, o nível de motivação dos colaboradores hospitalares não é, de todo, influenciado pela motivação extrínseca. As habilitações académicas têm um grande peso no mesmo, ou seja, quanto maior for a sua habilitação, maior será a apreciado todos os motivos intrínsecos. Observa-se que as pessoas que possuem um grau de Doutoramento, mostram uma grande relevância intrínseca.

O tipo de vínculo laboral também influencia o mesmo, ou seja, as pessoas com contrato a termo certo têm uma maior motivação intrínseca, isto pode dever-se ao facto de precisarem de se motivarem e necessitarem de autorrealização para existir uma meta de superação, não só pessoal como também provarem o seu valor para conseguirem progredir na carreira (Fachada, 2012; Vallerand, 2004).

Focando no grupo de sistema de recompensas, é possivel verificar que ainda existem variadas recompensas extrínsecas que não são utilizadas no meio hospitalar tal como os incentivos de desempenho individual/grupo, os seguros de saúde, os serviços familiares ou as gratificações em espécie. Assim, e segundo Silva (2008), as recompensas extrínsecas são importantes para a organização porque a prática das mesmas podem efetivamente promover a motivação dos colaboradores, existindo assim um conjunto de benefícios entre a parte financeira e não financeira. Considero assim que, de forma atrair os colaboradores, deveria existir uma maior escala de remuneração e benefícios nos hospitais, visto que, segundo a amostra estudada, existe ainda algum descontentamento e conformidade com os fatores apresentados.

Este tipo de colaboradores acabam por se focar e centralizar as suas recompensas nas relações com os colegas de trabalho, o ambiente favorável, o trabalho desafiador, a possibilidade de exercer as competências, a realização e satisfação no trabalho, acabando assim por focar as preocupações nos seus fatores higiénicos (Cunha et al, 2007).

É possivel observar que a nível hospitalar, os colaboradores são recompensados pelas recompensas intrínsecas, tal como referido por Machado et al., (2014) aquelas que estão inteiramente ligadas com o trabalho prestado, à satisfação e ao sentido de realização dos mesmos.

A nível de comparação de setores de atividade, é possivel observar que o setor social é aquele que apresenta mais peso na maioria dos grupos, desde a realização e satisfação no trabalho; recompensas financeiras; compatibilidade com a vida pessoal; questões sociais e relacionais. No campo de outros prémios e reconhecimentos quem apresenta mais peso é o setor privado. Relativamente ao setor público, este encontra-se homogéneo em todas as variáveis, atribuindo de forma linear a mesma importância a todas.

Através da tabela de correlações, foi possível verificar que os campos de realização e satisfação no trabalho; recompensas financeiras; questões sociais e relacionais têm um maior peso quanto maior for o nível da formação académica, assim, os respondentes com o grau de Mestrado e Doutoramento relevam uma grande importância neste campo. Ainda, é referido que o setor de atividade tem um peso grande no que se refere aos prémios e recompensas, recompensas financeiras e questões sociais e relacionais.

Concluo assim, referindo que considero que o meio hospitalar apesar de apresentar alguns défices ao nível da motivação extrínseca e recompensas extrínsecas, consegue balançar as mesmas com a parte intrínseca. Esta apresenta um importante incremento de resultados para os colaboradores, no entanto, a componente extrínseca não deve ser esquecida, visto que as duas aliadas apresentam a solução ideal: a parte monetária ajuda a cumprir e satisfazer as necessidades básicas e as recompensas intrínsecas levam a conclusões positivas do ponto de vista social e reconhecimento (Pinto, 2011; Long & Shields, 2010).

5. Considerações finais

A influência que o sistema de recompensas tem na motivação dos colaboradores e quando abordada, aparentemente é um assunto linear mas quando é investigada verifica-se que a mesma depende de vários fatores. Assim, este tema tem sido muito abordado nos últimos anos pelas organizações de forma a aumentarem o nível de motivação de cada colaborador através de um bom sistema de recompensas.

Esta dissertação de Mestrado tem como principal objetivo analisar as motivações do setor privado, público e social, percebendo ainda a satisfação com os sistemas de recompensas oferecidos pelos diferentes hospitais portugueses da zona norte. Para além disso, os objetivos específicos baseiam-se em compreender os diferentes tipos de motivações para os profissionais do setor hospitalar em função das características do indivíduo; compreender em que medida as motivações para o trabalho hospitalar varia em função da situação profissional; analisar o nível de satisfação dos colaboradores hospitalares relativamente às práticas do sistema de recompensas utilizado e compreender em que medida a satisfação em função das práticas de recompensas difere em função das características dos colaboradores do setor hospitalar.

Para ser possível a concretização dos objetivos, foi realizada um enquadramento teórico sobre os temas associados como o conceito de motivação, as teorias motivacionais, o sistema de recompensas e todos os seus associados e ainda um breve contexto hospitalar. A metodologia escolhida foi através de uma pesquisa quantitiva através de um inquérito por questionário.

Este inquérito por questionário foi enviado por e-mail aos mais variados hospitais portugueses da zona Norte. Para o tratamento e análise de respostas aos questionários foi realizado através do software SPSS.

Assim, as principais conclusões permitem-nos afirmar que os colaboradores hospitalares, consideram-se motivados e recompensados de acordo com a contribuição para a organização, existindo uma predominância de recompensas conforme o setor em que estão inseridos. É possível concluir que existe uma predominância da motivação intrínseca em relação à extrínseca, tal como referido por Machado et al., (2014) a

motivação mais usada é aquela que está inteiramente ligada com o trabalho prestado, à satisfação e ao sentido de realização dos mesmos.

Os resultados obtidos permitem mostrar que os incentivos e o impacto que as recompensas intrínsecas têm vindo a aumentar, sendo que o foco deixou de ser apenas na compensação salarial do mesmo mas sim em tantas variáveis que podem ser aplicadas para os colaboradores sentirem-se motivados. É possível ainda aferir que, os mesmos são recompensados por aquelas inteiramente ligadas ao trabalho em si, existindo um défice das recompensas extrínsecas a serem utilizadas no meio hospitalar.

Através destes resultados, é essencial que o meio hospitalar esteja consciencializado que as práticas de um gestão de sistema de recompensas deve ser percecionado pelos colaboradores, visto que por muitos a opção de "não utilizado" tornou-se comum. Esta perceção que os colaboradores têm da entidade empregadora permite-lhes conciliar a parte motivacional ao sistema de recompensas.

Todos os estudos têm as suas limitações, neste caso em específíco, consideramos que o facto de ser um inquérito por questionário e por mostrar apenas uma amostra de conveniência, pode não garantir a representatividade da população. Para além disso, este método pode não justificar o comprometimento dos inquiridos, visto que apesar de garantir o anonimato do inquirido e do respetivo hospital, pode existir algum receio em responder com total sinceridade às questões colocadas.

Assim, recomendamos que em estudos futuros, a amostra seja mais alargada e seja realizado outro método de recolha de dados como por exemplo uma metodologia qualitativa em forma de entrevistas, de forma a estudar em maior profundidade os padrões identificados com a realização deste estudo.

Refirimos ainda que, tendo em conta a elevada heterogeneidade dos colaboradores em setor hospitalar, em estudos futuros seria pertinente aplicar a análise a funções ou áreas hospitalares em concreto.

A limitação de tempo também se tornou uma fragilidade visto que foi necessário delimitar a fase de recolha de dados, acreditando assim que com mais tempo disponível o estudo poderia ter tido uma amostra de maior dimensão e com mais variáveis.

Esta investigação, veio a confirmar que a motivação intrínseca e as recompensas intrínsecas estão ligadas ao meio hospitalar, no entanto consideramos que há uma

necessidade de implementação de sistemas de recompensas que valorizem os colaboradores a um longo prazo, tal como recompensas extrínsecas que ainda se encontram em bastante défice neste tipo de meio. Este contributo, deveria estar em conta pelos gestores de recursos humanos, onde cada vez mais há necessidade por parte dos colaboradores de sentirem benefícios de acordo com as necessidades apresentadas. Consideramos assim que deverá existir uma reformulação dos sistemas de recompensas, o que acabará por influenciar também a motivação de cada um.

6.Referências bibliográficas

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons, 56(2)*, 241-249.

Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). Total rewards and retention: Case study of higher education institutions in Pakistan. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210*, 251-259

Akingbola, K. (2016). *Managing Human Resources for Nonprofits*. London, Routledge-Taylor Francis Group.

Almeida, C. (2011). *Expectativas e Motivações no Universo do Recrutamento & Selecção: Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado da Universidade do Minho. Braga.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. London: Kogan Page.

Azevedo, C. & Couto, P. (2010). *O desafio da sustentabilidade das OSFL e as finanças locais.* Lisboa: Vida Económica

Barbosa, J. M. V. (2013). *A Satisfação com as Recompensas e a Motivação da Força de Vendas em Portugal*. (Tese de Mestrado em Gestão Comercial). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.

Berry, L. (1998). *Psychology at work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Singapore: McGraw-Hill.

Bilhim, J. A. F. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos*. (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Borg, W. & Gall, M. (2002). *Educational research: An introduction* (7ª ed.). Nova Iorque: Longman.

Borzaga, C., Galera, G., & Nogales, R. (2008). *Social enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation*. Bratislava: United Nations Development Programme (UNDP) e EMES European Research Network project, UNDP Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States.

Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2006). Liderança, poder e o gestor. Rio de Janeiro: LTC

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. (4ªed.). Alfragide: Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6º ed.). Algragide: Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). Humanator XXI: *Recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Chiang, F., & Birtch, T. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review, 46, 5,* 573-596.
Chiang, F., & Birtch, T. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review, 46, 5,* 573-596.
Chiavenato I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2009). Gestão de pessoas. (3ªed). Rio de Janeiro: Elsevier

Conta Satélite da Economia Social - CSES. (2016). In Destaque - Informação à Comunicação Social & INE 2019. Acedido a 10 de outubro de 2022, de https://www.cases.pt/contasatelitedaes/

Costa, I. (2017). *As condições de trabalho, os riscos gerais e os riscos psicossociais nos profissionais de saúde: Um estudo no pólo de Valongo do Centro Hospitalar São João do Porto*. Dissertação de Mestrado Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade Fernando Pessoa - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Portugal.

Costa, R. F. & Neves, A. L. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Cardoso, C. C., Cunha, R. C., Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C., Marques, C.A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Daniel, T. & Metcalf, G. (2005). The Science of Motivation. Society of Human Resource Management. White Paper.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship, 1(1),* 32–53.

Defourny, J., & Borzaga, C. (2001). *The emergence of social enterprise*. Londres: Routledge.

Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Dias, I. (1994). *O Inquérito por Questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais*. Lisboa.

Entidade Reguladora de Saúde (ERS). 2021. *Direitos e Deveres dos utentes dos serviços de saúde.* Porto, Portugal.

EstivilL J., Bernier, A. Y., Valadou, CH. (1997). *Las Empresas Sociales en Europa, Comisión Europea DG V*, Barcelona: Hacer Editorial.

Fachada, M. (2012). A motivação humana: força geradora do comportamento. In M. Robalo (Eds.), *Psicologia das Relações Interpessoais*. (2ª ed., pp. 287-349). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Faria, A. (2008). *Caracterização e análise dos acidentes de trabalho com profissionais de enfermagem numa unidade hospitalar*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Humana. Universidade do Minho – Escola de Engenharia, Portugal.

Felli, V.E.A. (2012). Condições de trabalho e adoecimento: motivos para a redução da jornada de trabalho para 30 horas. *Enfermagem em Foco, 3(4),* 178-181.

Fernandes, A. C., & Nunes, A. M. (2016). Os Hospitais e a Combinação Público-Privado no Sistema de Saúde Português. *Acta Médica Portuguesa*, *29*(3), 217.

Ferreira, M. (2010). *Externalização Logística na área Hospitalar: O caso de estudo Grupo Trofa Saúde*. Relatório de Dissertação em Engenharia de Serviços e Gestão. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal.

Freitas, L.C. (2005). Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Gollac, M. & Bodier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, Avril.

Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work, 5 (1),* 1-18.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.

Khan, R. I., Durrani, M. K., Tauni, S. & Aslam, S. (2015). Determinants and Effects Analysis of Employee Motivation in the Banking Sector of Pakistan. *International Interdisciplinary Journal of Scholarly Research* 1(3), 23-35.

Lameiras, E. (2010*). Liderança e Motivação dos colaboradores: Um ensaio no sector da saúde*. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde do Departamento de Economia, Sociologia e Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real.

Lawler III, E. (1994). *The design of effective reward systems*. Center of Effective Organizations Publication. G83-8(39).

Legault, L. (2016). *Intrinsic and extrinsic motivation*. Clarkson University, Potsdam, NY, USA.

Long, R. & Shields, J. (2010). From pay to praise? Non-cassh employee recognition in Canadian and Australian firms, *The Journal of Human Resource Management, 21(8)*, 1145-1172.

Lopes, C. (2012). *Os fatores motivacionais dos trabalhadores da administração local*. (Tese de mestrado em gestão estratégica de recursos humanos). Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Machado, A. D., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., & Miranda, S. (2014). Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização. *Lisboa: Escolar Editora*.

Mateus, A., Ramalho, E., Oliveira, H., Rodrigues, H., & Ferreira, R. (2017). *Sector Privado da Saúde em Portugal*. Sociedade de consultores Augusto Mateus & Associados, no âmbito do protocolo de colaboração estabelecido com o Millennium BCP.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New direction for theory, research and nonmonetary incentives. *Journal Compensation and Benefits Review, 7*, 80-88.

Nenobais, H., Kasim, A.; Maksum, I. (2016). he Capacity Development of Non-Profit Organizations in the Growth Stage (An Action Research Based on the SSM). *Journal Kebijakan dan Administrasi Publik*, *20*(2), 36-47.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *Harvard business review*, *86*(7/8), 78-84.

Nunes, S. (2019). *Assédio moral no trabalho: o caso do contexto hospitalar*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais. Instituto Universitário de Lisboa – Escola de Sociologia e Políticas Públicas.

Parente, C. (2010). *Gestão de Pessoas nas OSFL*. Lisboa: Vida Económica

Parker, S. K. & Wall T. D. (2001). *Work design: Learning from the past and mapping a new terrain*. In N. Anderson, D. S. Ones, Sinangil, H. K. & Viswesvaran 57 (Eds.), Handbook of industrial, work & organizational psychology (pp. 90-109). Thousand Oaks, CA: Sage.

Parsehyan, B. G. (2017). *Human Resources Management in Nonprofit Organizations: A Case Study of Istanbul Foundation for Culture and Arts*, In L. Mura (Ed.), Issues of Human Resource Management.

Paula, F. (2009). Os instrumentos do marketing direto na editora recorde. (Pós Graduação em Finanças e Gestão Corporativa). Universidade Cândido Reis, Brasil.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricos. *Psicologia USP*, *1(2*), 127-140.

Pinto, A. (2011), *"Incentivos não monetários – uma alternativa de compensação em tempos de crise?".* Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Pinto, J. R. A. G. (2013). *Gestão de Recursos Humanos; motivações e incentivos - Estudo da orientação personalizada da aptidão física dos colaboradores da "Odlo" Portugal, Têxteis.* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Portugal.

Pintrinch, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology, 95(4)*, 667-686.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business, 5*, 52-63.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015*). Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

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

Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rocha, J. (2007). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, C. (1998). *Motivação*. Porto: Edições Contraponto.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, *25*(1), 54-67.

Serras, P. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho*. (Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras). Instituto Politécnico de Lisboa.

Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: Consequências na perceção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.

Silva, V. & Reis, F. (2014). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Soares, S. (2021). *Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas*. (Tese de mestrado em Gestão e

Empreendedorismo). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Sotomayor, A. M., Rodrigues, J. & Duarte, M. (2012). *Princípios da gestão das organizações*. Lisboa: Rei dos Livros.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos– Métodos e Práticas (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model? . *International Journal of Social Economics, 33(5/6),* 399-410.

Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.

Spiro, L., Rich, A., & Stanton, J. (2009). *Gestão da Força de Vendas*. New York: McGraw-Hill

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2010). "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research": Correction to Tremblay et al (2009). *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 42*(1).

Vallerand, R. J. (2004). *Intrinsic and extrinsic motivation in sport*. University Du Québec à Montreal, Montreal, Canada.

Vallerand, R. J. (2004). Intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Encyclopedia of applied psychology 2(10),* 427-435.

Von Glinow, Mary Ann. (1985). Reward strategies for attracting, evaluating and retaining professionals. *Human Resource Management, 24(2),* 191-206.

Wiesel G. (2005). *Motivação.* São Paulo: Grande Desafio.

Wiseman, D. & Hunt, G. (2014). *Best Practice in Motivation and: Management in the Classroom*. (3ª ed.). Springfield: Charles C. Thomas Publisher.

Outras referências

Mathias, L. (2019). *Pesquisa qualitativa e quantitativa: qual é a melhor opção?* Acedido de: MindMiners: https://mindminers.com/blog/pesquisa-qualitativa-quantitativa/

Portal Nacionalidade Portuguesa, (2022). Acedido a 20 de agosto de 2022, de: https://www.nacionalidadeportuguesa.com.br/hospitais-em-portugal/

Sistema Nacional de Saúde (2022). Acedido a 30 de julho de 2022, de : CUIDADOS DE SAÚDE NO HOSPITAL – CH | Algarve (min-saude.pt)

World Health Organization. (2020). Acedido a 3 de Agosto de 2022, de: Hospitals.https://www.who.int/health-topics/hospitals

7. Apêndices

7.1 Inquérito por questionário

O papel das recompensas não financeiras para a motivação dos colaboradores hospitalares: Um estudo intersetorial

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, sob o tema " O papel das recompensas não financeiras para a motivação dos colaboradores hospitalares: um estudo intersetorial", o presente estudo tem como principal objetivo analisar a importância atribuída a diferentes tipos de recompensas pelos colaboradores do setor hospitalar em Portugal, avaliando a sua influência sobre a motivação para com a função que desempenham na empresa empregadora. Pretende-se ainda compreender se a valorização das recompensas e seu contributo para a motivação é condicionado pelo setor (privado, público ou social) em que os colaboradores operam.
Todos os dados recolhidos serão tratados com total anonimato e confidencialidade.
Se pretender ter acesso aos resultados do estudo ou alguma dúvida, poderá contactar 2170873@iscap.ipp.pt.
Agradecemos desde já a sua participação.

*Obrigatório

Caracterização dos respondentes

1. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Mais de 60 anos

2. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outra: _____

3. Habilitações Académicas *

Marcar apenas uma oval.

- Menor do que o Ensino Secundário
- Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Categoria Profissional *

Marcar apenas uma oval.

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Auxiliar de saúde
- Enfermeiro/a
- Médico/a
- Serviços Gerais
- Outra: _____

5. Qual o setor de atividade a que pertence o hospital com quem dispõe de contrato de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Setor Privado
- Setor Público
- Setor Social

6. Tipo de vínculo laboral *

Marcar apenas uma oval.

- Estágio
- Regime de trabalho temporário
- Contrato de prestação de serviços
- Contrato sem termo
- Contrato a termo certo
- Contrato a termo incerto

7. Tempo de serviço na organização *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

8. Usando a escala abaixo, indique por favor o grau em que cada uma das alíneas corresponde à razão pela qual se encontra envolvido/a no seu trabalho. (1 – Não corresponde de todo; 5 – Corresponde totalmente) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não corresponde de todo	Corresponde pouco	Neutro	Corresponde	Corresponde totalmente
Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.					
Pela remuneração rendimento que obtenho.					
Porque me sinto realizado ao aprender coisas novas.					
Porque se tornou uma parte fundamental de quem sou.					
Porque se não tiver sucesso neste emprego, ficaria muito frustado.					
Porque escolho este tipo de trabalhos para atingir os meus objetivos de carreira.					

Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.					
Porque me permite ganhar dinheiro.					
Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.					
Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado.					
Porque quero ser um "Vencedor" na vida.					
Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importantes.					
Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.					
Porque este tipo de trabalho me dá segurança.					
Porque este trabalho é uma parte da minha vida.					

Considerando o quadro abaixo, indique o seu grau de satisfação quanto às práticas de recompensas utilizadas pelo setor hospitalar em que opera. (1- Muito insatisfeito; 5- Muito satisfeito) No caso da prática em causa não ser utilizada sinalize apenas com 0 (Não é utilizada) *

	Não é utilizado	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Salário-base	○	○	○	○	○	○
Aumentos do salário base	○	○	○	○	○	○
Incentivos de desempenho individual (comissão, bónus)	○	○	○	○	○	○
Incentivos de desempenho da equipa (bónus, prémio de objetivos)	○	○	○	○	○	○
Atribuição de telemóvel e viatura para uso pessoal	○	○	○	○	○	○
Plafond de despesas de representação e plafond de despesas em combustível	○	○	○	○	○	○
Complemento de reforma (PPR)	○	○	○	○	○	○
Seguro de saúde	○	○	○	○	○	○
Serviços familiares (bolsas estudo para filhos)	○	○	○	○	○	○
Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes/acessos para restaurantes)	○	○	○	○	○	○
Relações com os clientes	○	○	○	○	○	○
Relações com os colegas de trabalho e o superior imediato	○	○	○	○	○	○
Segurança no emprego	○	○	○	○	○	○
Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)	○	○	○	○	○	○
Status	○	○	○	○	○	○
Participação na tomada de decisão	○	○	○	○	○	○
Clima organizacional e estilo de gestão (participativo e igualiário)	○	○	○	○	○	○

Espírito de equipa	○	○	○	○	○	○
Plano de formação e desenvolvimento profissional	○	○	○	○	○	○
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	○	○	○	○	○	○
Disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho	○	○	○	○	○	○
Reconhecimento / feedback em relação ao seu trabalho (elogios em público, cerimónia de atribuição de prémios)	○	○	○	○	○	○
Carga de trabalho compatível com o tempo	○	○	○	○	○	○
Ambiente de trabalho favorável	○	○	○	○	○	○
Trabalho desafiador	○	○	○	○	○	○
Possibilidade de exercer as suas competências	○	○	○	○	○	○
Variedade das tarefas	○	○	○	○	○	○
Aumento da autonomia e responsabilidade	○	○	○	○	○	○
Realização	○	○	○	○	○	○
Satisfação no trabalho	○	○	○	○	○	○