

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Influência do Sistema de Recompensas e a Motivação dos Profissionais de Saúde do Setor Privado

Raquel Monte Carvalho

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA
OUTUBRO DE 2025



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Influência do Sistema de Recompensas e a Motivação dos Profissionais de Saúde do Setor Privado

Raquel Monte Carvalho

Aprovado em 12/01/2026

Composição do Júri

Prof. Doutor José Silva Neto

Presidente

Prof.^a Doutora Cidália Neves

Arguente

Prof.^a Doutora Sandra Gomes Oliveira

Orientadora

Vila Nova de Gaia
2026

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof.^a Doutora Sandra Gomes Oliveira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010.

Agradecimentos

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Sandra Gomes, pela sua orientação, pelo seu conhecimento transmitido, pela paciência e por toda a motivação, mesmo nos momentos em que tudo parecia mais cinzento.

Agradeço também aos meus pais, por sempre me apoiarem incondicionalmente, por me proporcionarem liberdade para seguir as minhas escolhas e por tudo o que fizeram por mim.

Ao meu namorado, agradeço toda a paciência, as confidências partilhadas ao longo deste processo e por estar sempre ao meu lado.

Por fim, e não menos importante, agradeço aos meus amigos pelo apoio constante e pela compreensão face aos inúmeros encontros adiados devido à conclusão deste ciclo.

Obrigada a todos.

Resumo

A presente dissertação, intitulada “Influência do Sistema de Recompensas e a Motivação dos Profissionais de Saúde do Setor Privado”, insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. O estudo tem como principal objetivo analisar que forma é que as recompensas atribuídas aos profissionais de saúde influenciam a motivação laboral. Para tal, são exploradas as diferentes recompensas recebidas, categorizando-as e relacionando-as com os fatores de motivação, permitindo igualmente avaliar a sua influência na retenção destes profissionais nas organizações.

O estudo adotou uma metodologia qualitativa, com entrevistas semiestruturadas a sete profissionais de saúde de diferentes áreas. A análise de conteúdo permitiu categorizar as respostas em torno dos temas principais: sistemas de recompensas, motivação e comprometimento organizacional.

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que a motivação dos profissionais de saúde é multidimensional, resultando da combinação de fatores intrínsecos, como o reconhecimento e a realização pessoal, e fatores extrínsecos, como recompensas financeiras, benefícios e condições de trabalho adequadas. O estudo revela que tanto as recompensas monetárias como as não monetárias influenciam positivamente a motivação, o comprometimento profissional e a retenção dos profissionais, sendo fundamental que estas sejam atribuídas de forma junta, transparente e adaptada às necessidades de cada profissional. Ainda, é possível concluir que a valorização, o reconhecimento e o apoio ao bem-estar dos profissionais são indispensáveis para garantir cuidados de saúde de qualidade e o desempenho eficaz dos profissionais.

Palavras-chave: Motivação; Sistema de Recompensas; Comprometimento Organizacional; Profissionais de Saúde

Abstract

This dissertation, entitled *“Influence of the Reward System and Motivation of Health Professionals in the Private Sector”*, is part of the Master's program in Human Resource Management at ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. The study aims to analyze how rewards granted to healthcare professionals influence their work motivation. To this end, the various rewards received were explored, categorized, and related to motivational factors, also assessing their influence on the retention of these professionals within organizations.

The study employed a qualitative methodology, using semi-structured interviews with seven healthcare professionals from different areas. Content analysis allowed the responses to be organized around the main themes: reward systems, motivation, and organizational commitment.

Based on the results obtained, it can be concluded that healthcare professionals' motivation is multidimensional, arising from a combination of intrinsic factors, such as recognition and personal fulfilment, and extrinsic factors, including financial rewards, benefits, and working conditions. The study shows that both monetary and non-monetary rewards positively influence motivation, commitment, and retention, making it essential that these rewards are administered fairly, transparently, and adapted to the individual needs of each professional. Furthermore, it can be concluded that valuing, recognizing, and supporting professionals' well-being is indispensable for ensuring high-quality healthcare and the effective performance of healthcare professionals.

Keywords: Motivation; Reward System; Organizational Commitment; Healthcare Professionals

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	3
1. Motivação dos colaboradores	3
1.1 Motivação extrínseca e intrínseca	5
1.2 Teorias da motivação	6
1.3 Motivação dos profissionais na área da saúde	10
2. Sistema de Recompensas	13
3. A influência do sistema recompensas na motivação dos profissionais de saúde	15
4. Comprometimento organizacional dos profissionais de saúde	18
Capítulo II – Metodologia de Investigação	21
1. Problemática do estudo	21
1.1 Objetivos da investigação	21
1.2 Métodos de recolha de dados e técnica de investigação	22
1.3 Amostra e Universo	23
1.4 Construção do instrumento de recolha de dados	25
1.5 Análise de Conteúdo	27
2. Caracterização do Sistema de Saúde em Portugal	27
Capítulo III – Análise e discussão dos resultados	30
1. Compreender os sistemas de recompensas implementados nas instituições privadas	30
2. Compreender a importância atribuída pelos profissionais de saúde às recompensas intrínsecas e extrínsecas no contexto organizacional	32

3. Compreender o nível de motivação percebido pelos profissionais de saúde, incluindo as razões que os levam a sentir ou não motivados.....	34
4. Analisar de que forma as recompensas influenciam a motivação no trabalho	37
5. Identificar os principais fatores que afetam o compromisso dos profissionais de saúde na execução das funções, incluindo o que os leva a permanecer na instituição.	38
Capítulo IV – Conclusão	42
Referências e Bibliografia.....	47
ANEXO A: Guião da Entrevista.....	55
ANEXO B: Análise de Conteúdo	57

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fatores de motivação descritos pelos autores	13
Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica da Amostra.....	24
Tabela 3 - Relação dos objetivos específicos com o guião da entrevista.....	26
Tabela 4 - Categorização das recompensas.....	30
Tabela 5 - Motivação e desmotivação dos Profissionais de Saúde	36

Lista de Siglas

SNS – Serviço Nacional de Saúde

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos é uma peça-chave no setor da saúde, desempenhando um papel determinante no desempenho global das instituições. A qualidade do serviço prestado depende, em grande parte, da experiência, da competência e da dedicação dos profissionais, refletindo-se diretamente na relação com os utentes e na eficácia das organizações (Elarabi & Johari, 2014).

A literatura evidencia que a implementação de sistema de recompensas e estratégias de motivação contribui de forma significativa para a melhoria do desempenho individual dos profissionais de saúde. Estas práticas podem gerar diferenças claras nas organizações, permitindo que algumas alcancem elevado desempenho, com profissionais motivados e serviços de saúde de qualidade, enquanto outras, que não as implementam de forma eficaz, apresentam desempenho abaixo da média (Elarabi & Johari, 2014).

Este cenário evidencia-se de forma particularmente clara na motivação dos profissionais e na eficácia dos sistemas de recompensas. A falta de reconhecimento profissional e as injustiças salariais afetam gravemente a motivação intrínseca dos profissionais, resultando na diminuição da satisfação laboral e no comprometimento com a profissão (Abduljawad & Al-Assaf, 2011). Quando a ausência de um sistema de recompensas eficaz, se alia à falta de valorização da dedicação dos profissionais, os efeitos tornam-se ainda mais complexos. Sem incentivos adequados e um ambiente de trabalho que respeite e valorize os profissionais de saúde, a motivação tende a diminuir, resultando em menor produtividade, maior insatisfação e até emigração em busca de melhores condições fora do país. Assim, a retenção de profissionais altamente qualificados requer medidas eficazes de gestão e motivação contínua (Abduljawad & Al-Assaf, 2011).

Neste estudo, procura-se compreender de que forma o sistema de recompensas influencia a motivação dos profissionais de saúde. Para isso, foi utilizada uma metodologia de carácter qualitativo, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais de saúde do setor privado. No total, foram conduzidas sete entrevistas, permitindo explorar as perceções, experiências e expectativas dos entrevistados relativamente ao sistema de recompensas e ao seu impacto na motivação no contexto laboral.

Influência do Sistema de Recompensas e a Motivação dos Profissionais de Saúde do Setor Privado

No que diz respeito à estrutura da presente dissertação, esta encontra-se dividida em duas partes. A primeira corresponde à Revisão de Literatura, onde são abordados os principais temas relacionados com o objeto de estudo: a motivação, o sistema de recompensas, a influência da junção entre ambos e, por fim, a o impacto do sistema de recompensas no comprometimento dos profissionais de saúde.

A segunda parte da dissertação, é correspondente ao capítulo metodológico, na qual são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do tema, assim como a caracterização da amostra e do universo em análise. Descreve-se, também, a metodologia adotada para a recolha de dados, seguindo-se da apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por último, são sintetizadas as principais conclusões decorrentes do estudo.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

Neste capítulo serão abordados temas-chave essenciais para a realização da dissertação. Serão explorados conceitos como a motivação e as diversas perspetivas apresentadas por diferentes autores, bem como a distinção entre motivação extrínseca e intrínseca e as principais teorias da motivação.

Posteriormente, o foco incidirá na motivação, mais em específico, na motivação dos profissionais de saúde, constituindo este o primeiro grande tema. De seguida, será apresentado o segundo grande tema da dissertação: o sistema de recompensas.

Por fim, será estabelecida a ligação entre estes temas centrais, analisando-se de que forma o sistema de recompensas influencia a motivação dos profissionais de saúde e o seu comprometimento.

1. Motivação dos colaboradores

A motivação é um elemento central da experiência humana (Morris et al., 2022) e tem sido amplamente estudada no âmbito dos recursos humanos e das organizações (Rahaman et al., 2020). O termo "motivação" tem origem na palavra latina *movere*, que significa "mover". De forma abrangente, pode ser definida como um processo decorrente de necessidades fisiológicas e psicológicas que orienta comportamentos ou ações na prossecução de objetivos específicos (Andrianto & Komardi, 2023). Derivada da palavra "motivo", a motivação reflete desejos, necessidades, anseios e impulsos individuais, manifestando-se na intensidade do esforço aplicado (Martinir & Uribe, 2021). Este processo desempenha um papel essencial na mobilização dos indivíduos para a concretização das suas metas, sejam elas de natureza pessoal ou profissional (Bandhu et al., 2024).

No contexto organizacional, a motivação assume um papel determinante, funcionando como o motor que impulsiona os colaboradores a desempenharem as suas funções com empenho e dedicação, contribuindo para o sucesso coletivo (Lusitawati et al., 2023). Para garantir elevados níveis de eficiência e eficácia, as organizações devem investir no crescimento e desenvolvimento dos seus trabalhadores, fomentando o desejo de realização e respondendo às suas necessidades individuais. No entanto, a motivação é

uma dimensão complexa e variável, uma vez que cada colaborador possui diferentes objetivos e razões que orientam as suas ações (Astuti et al., 2020).

A motivação no ambiente de trabalho é influenciada por múltiplos fatores, nomeadamente a aprendizagem, a aquisição de novos conhecimentos e a satisfação profissional. Estes fatores refletem-se em indicadores como o comportamento, o nível de esforço e a persistência dos trabalhadores, que, por sua vez, estão intimamente ligados a necessidades humanas fundamentais, tais como segurança, relações sociais, estima e autorrealização (Ratnawati et al., 2020; Andrianto & Komardi, 2023).

A ausência de motivação pode traduzir-se numa menor dedicação às funções desempenhadas, no aumento do absentismo e na redução da qualidade dos resultados obtidos. Em contrapartida, colaboradores motivados revelam maior persistência, criatividade e produtividade, apresentando um desempenho superior de forma proativa (Ganta, 2014). Este contraste evidencia o desafio que se coloca à gestão na promoção da motivação, sendo insuficiente recorrer a abordagens tradicionais baseadas em recompensas e punições. Embora os gestores não possam motivar diretamente os colaboradores, podem criar um ambiente propício ao desenvolvimento da motivação, assegurando a satisfação de três necessidades psicológicas fundamentais: competência, autonomia e relacionamento. Estas são essenciais para o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores (Suifan, 2019).

A literatura identifica diversas variáveis que contribuem para a motivação e influenciam diretamente a produtividade e o desempenho organizacional. Entre estas, destacam-se as recompensas monetárias, frequentemente referidas como um dos principais impulsionadores do desempenho dos colaboradores. No entanto, fatores como o vínculo organizacional, o ambiente de trabalho, a segurança no emprego, a justiça organizacional, as oportunidades de progressão na carreira e a implementação de mecanismos de avaliação justos também desempenham um papel crucial no reforço da motivação e na melhoria do desempenho (Rahaman et al., 2020).

A motivação no ambiente laboral pode ser classificada em duas categorias principais: motivação intrínseca e motivação extrínseca. A motivação intrínseca decorre do interesse e da satisfação inerentes à realização da própria atividade, enquanto a motivação extrínseca é influenciada por fatores externos, tais como recompensas e reconhecimento

(Suifan, 2019). No atual contexto económico global, caracterizado por desafios constantes e crescente instabilidade, torna-se ainda mais crucial para as organizações encontrar estratégias eficazes para garantir o compromisso dos colaboradores. Assim, a grande questão que se coloca às organizações e à sociedade em geral prende-se com a identificação dos fatores que promovem o envolvimento e a dedicação dos trabalhadores às suas funções (Salleh et al., 2016).

1.1 Motivação extrínseca e intrínseca

De acordo com Makki e Abid (2017), a motivação intrínseca e extrínseca desempenham um papel fundamental no desempenho dos colaboradores, uma vez que refletem o seu grau de envolvimento e compromisso com o trabalho e a organização. A motivação extrínseca centra-se nas razões orientadas para objetivos, como recompensas ou benefícios obtidos ao realizar uma atividade, enquanto a motivação intrínseca diz respeito ao prazer e à satisfação inerentes a uma atividade específica. Em conjunto, ambas influenciam tanto as intenções individuais em relação a uma atividade como os seus comportamentos reais (Lin, 2007).

As motivações extrínsecas são definidas como benefícios tangíveis, tais como salários, incentivos financeiros, benefícios adicionais, segurança no emprego, oportunidades de promoção, contratos de serviço e condições de trabalho. Estes fatores são fundamentais para a motivação dos colaboradores, uma vez que proporcionam estabilidade e reconhecimento. Kalhor et al. (2017) destacam que o salário, os incentivos financeiros e os bónus são tipos de recompensas extrínsecas diretamente ligados à eficiência do colaborador. Além disso, a motivação extrínseca refere-se ao motivo pelo qual um indivíduo participa numa ação como um meio para atingir um objetivo, em vez de um fim em si mesma. Quando os indivíduos estão extrinsecamente motivados, envolvem-se em atividades com o propósito de obter benefícios desejados, como dinheiro ou reconhecimento (Makki & Abid, 2017).

A motivação intrínseca tem origem no próprio indivíduo e resulta de experiências que se relacionam com o seu autoconceito e objetivos pessoais. Essas experiências, por serem intrinsecamente interessantes ou gratificantes, impulsionam-no a desempenhar as suas atividades com entusiasmo, sentido de realização e satisfação pessoal, tanto ao longo do processo como nos resultados alcançados (Delaney & Royal, 2017).

Segundo Lin (2007) a motivação intrínseca refere-se ao envolvimento numa atividade pelo seu próprio valor, por interesse ou pelo prazer e satisfação derivados da experiência. A motivação intrínseca corresponde, assim, ao impulso para realizar uma atividade pelo prazer e satisfação que esta proporciona. Quando os indivíduos estão intrinsecamente motivados, envolvem-se nas tarefas com interesse genuíno, o que tende a resultar num desempenho superior (Makki & Abid, 2017).

Além disso, Fishbach e Woolley (2021) indicam que, quando um indivíduo está intrinsecamente motivado, a experiência de alcançar um objetivo pode estimular a procura contínua desse mesmo objetivo. Neste contexto, a pessoa pode sentir entusiasmo, alívio ou euforia, dependendo da natureza da meta estabelecida. Uma abordagem comum para avaliar a motivação intrínseca consiste em analisar as experiências e sentimentos vivenciados durante a realização da atividade. Caso o indivíduo relate interesse, curiosidade, prazer ou outros estados emocionais positivos, assume-se que está intrinsecamente motivado (Fishbach & Woolley, 2021).

Já Shenaq (2021) destaca que a motivação intrínseca está associada a recompensas de natureza psicológica, refletindo-se na realização pessoal e no significado atribuído às atividades desempenhadas. Esta forma de motivação manifesta-se, por exemplo, na satisfação de alcançar um objetivo pessoal relevante, na perceção de autonomia sobre a forma como o trabalho é realizado, na sensação de competência ao cumprir ou superar padrões estabelecidos e na confiança de que as tarefas estão a evoluir de acordo com os requisitos definidos (Shenaq, 2021).

Por fim, quando as tarefas são explicitamente definidas e os colaboradores estão intrinsecamente motivados, há uma maior probabilidade de que a conclusão das tarefas seja bem-sucedida (Kalhor et al., 2017).

1.2 Teorias da motivação

Nas últimas cinco décadas, diversas teorias sobre motivação têm mantido a sua relevância e aplicação no contexto organizacional, sendo fundamentais para compreender e melhorar o desempenho dos colaboradores (Rahaman et al., 2020). Entre as abordagens mais influentes, destacam-se a teoria da hierarquia das necessidades de *Maslow* e a teoria

dos dois fatores de *Herzberg*, ambas amplamente utilizadas para analisar o impacto da motivação no ambiente de trabalho.

A teoria da hierarquia das necessidades, desenvolvida por *Abraham Maslow* nas décadas de 1940 e 1950, sugere que a motivação humana resulta da satisfação progressiva de necessidades organizadas em cinco níveis de necessidades estruturadas em pirâmide (D'Alleva et al., 2023).

Na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, como alimentação, hidratação e abrigo, seguidas pelas necessidades de segurança, que incluem estabilidade financeira e proteção contra riscos físicos e emocionais. No terceiro nível situam-se as necessidades sociais, relacionadas com a construção de laços interpessoais e um sentimento de pertença. O quarto nível refere-se às necessidades de estima, que incluem autoestima, reconhecimento e status. No topo da hierarquia está a autorrealização, que representa o desejo de crescimento pessoal e a concretização do potencial individual (Acquah et al., 2021; Yusuf & Sriwijaya, 2021).

No contexto profissional, esta teoria estabelece uma relação direta entre as necessidades humanas e os fatores motivacionais no trabalho. As necessidades fisiológicas e de segurança podem ser satisfeitas por fatores extrínsecos, como a remuneração e a estabilidade no emprego. Por outro lado, as necessidades superiores, como o reconhecimento e a autorrealização, são impulsionadas por fatores intrínsecos, como autonomia, oportunidades de progressão na carreira e desenvolvimento de competências (D'Alleva et al., 2023).

Maslow explicou que as necessidades psicológicas funcionam como motivadores mais eficazes para os colaboradores do que as necessidades fisiológicas. Inicialmente, os trabalhadores são impulsionados pela necessidade de segurança e estabilidade, mas, à medida que estas são satisfeitas, fatores como reconhecimento, realização pessoal e crescimento profissional tornam-se mais relevantes para a sua motivação profissional (Kalhor et al., 2017).

Outra teoria fundamental para compreender a motivação no trabalho é a teoria dos dois fatores, desenvolvida por *Herzberg* em 1987. Esta abordagem divide os fatores que

influenciam a satisfação e a insatisfação no trabalho em duas categorias distintas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (Kalhor et al., 2017).

Os fatores higiênicos referem-se a aspetos do ambiente de trabalho, como condições físicas, políticas organizacionais, remuneração, segurança no emprego e relações interpessoais. Embora essenciais para evitar a insatisfação, estes fatores, por si só, não são suficientes para gerar motivação e compromisso dos colaboradores (Chiat & Panatik, 2019; Hoque et al., 2021; Al-Qathmi & Zedan, 2021).

Por outro lado, os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com o conteúdo do trabalho e incluem conquistas, reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de progressão na carreira. Estes fatores são determinantes para promover a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores, impulsionando um desempenho mais elevado (Hoque et al., 2021).

Herzberg (1987) (citado por Kalhor et al., 2017), argumenta que a satisfação e a insatisfação não são polos opostos de um mesmo contínuo, mas sim dimensões independentes. A ausência de fatores higiênicos causa insatisfação, mas a sua presença não garante satisfação. Da mesma forma, os fatores motivacionais são responsáveis por promover a satisfação, mas a sua ausência não necessariamente gera insatisfação. Assim, para potenciar o desempenho e o bem-estar dos colaboradores, as organizações devem equilibrar ambos os tipos de fatores.

Kalhor et al., (2017) sugerem que as recompensas monetárias pode proporcionar motivação, mas apenas a curto prazo. Uma vez que a remuneração é utilizada para satisfazer necessidades básicas, os colaboradores passam a valorizar outros aspetos, como reconhecimento, desafios e desenvolvimento profissional (Kalhor et al., 2017).

Outra teoria central no estudo da motivação é a Teoria da Equidade de Adams, desenvolvida pelo psicólogo norte-americano John Stacey Adams em 1963. Esta teoria defende que a motivação dos profissionais depende do equilíbrio entre o esforço aplicado no desempenho das funções, designados como *inputs*, e as recompensas recebidas em retorno, conhecidas como *outputs* (Pereira et al., 2024).

Os *inputs* incluem fatores como o tempo dedicado, o esforço investido, a lealdade o entusiasmo e os sacrifícios pessoais realizados, enquanto, os *outputs* correspondem a

elementos como o salário, elogios, reconhecimento, recompensas e segurança no trabalho (Swain et al., 2020). Contudo, esta teoria vai além de uma simples comparação entre o que se dá e o que se recebe, incluído principalmente o conceito de equidade, que depende da interpretação subjetiva de cada indivíduo sobre a justiça da relação entre os *inputs* e *outputs* (Pereira et al., 2024).

A importância desta teoria nas organizações é evidente, uma vez que a motivação dos trabalhadores está associada à percepção de justiça no retorno obtido pelo seu esforço (Pereira et al., 2024). A avaliação da equidade pode ser feita internamente, quando o trabalhador compara a sua situação com a de outros colegas, como externamente, ao comparar-se com profissionais de outras organizações de desempenham funções semelhantes. Quando existe percepção de injustiça, os colaboradores tendem a implementar estratégias para restabelecer a igualdade, como reduzir o ritmo de trabalho, diminuir a qualidade das tarefas ou, em situações mais graves, aumentar o absentismo e até decidir abandonar a organização (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012).

A existência de iniquidade gera um estado de tensão nos profissionais. Quando sentem que recebem menos do que seria justo, sentem-se frustrados e indignados. Por outro lado, se perceberem que são beneficiados em excesso em relação aos outros, podem desenvolver sentimentos de culpa. Estas variações emocionais influenciam diretamente a motivação e o comportamento, sendo determinantes para compreender as dinâmicas internas das organizações (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012).

Victor Vroom desenvolveu a Teoria da Expectativa da Motivação em 1964. Esta teoria parte do pressuposto de que comportamento humano resulta de escolhas conscientes entre várias alternativas possíveis. Segundo *Vroom*, as pessoas tendem a escolher o comportamento que lhes proporcione maior satisfação e menor nível de stress (Rehman et al., 2019).

A teoria estabelece uma relação multiplicativa entre três conceitos: expectativa, a instrumentalidade e a valência (Swain et al., 2020)

A expectativa corresponde à crença de que o esforço e o comportamento do indivíduo conduzirão ao desempenho desejado (Swain et al., 2020). As organizações devem identificar fatores que incentivem os trabalhadores a atingir pode motivar o

trabalhador a atingir o melhor desempenho possível. Estes fatores, podem ser, por exemplo, bons recursos de trabalho, apoio dos superiores hierárquicos e até mesmo o apoio à formação (Rehman et al., 2019).

A instrumentalidade refere-se à convicção de que o indivíduo receberá uma determinada recompensa caso alcance o desempenho para o qual direcionou o seu esforço (Swain et al., 2020). Segundo Rehman et al. (2019), a instrumentalidade está associada à ideia de que cada colaborador contribui para os resultados da organização. As organizações podem reforçar esta componente assegurando que cumpram as promessas de incentivos, tais como bónus, aumentos salariais ou promoções Rehman et al. (2019).

Por fim, a valência, representa o valor que o indivíduo atribui à recompensa associada ao desempenho exigido (Swain et al., 2020). Assim, é vantajoso para a organização compreender o que cada colaborador valoriza e quais são as suas motivações (Rehman et al., 2019). Para alguns, a recompensa ideal pode ser um prémio monetário, para outros, pode ser mais flexibilidade de horário, mais tempo livre ou reconhecimento público (Rehman et al., 2019).

1.3 Motivação dos profissionais na área da saúde

Os profissionais de saúde, tanto clínicos como não clínicos, constituem a espinha dorsal de qualquer sistema de saúde, desempenhando um papel crucial na qualidade dos serviços prestados à comunidade (Okello & Gilson, 2015). De acordo com Astuti et al., (2020), o fator humano, ou seja, os profissionais de saúde (médicos e não médicos), representam um dos principais elementos na garantia da eficácia e segurança dos cuidados de saúde. No entanto, o desempenho insatisfatório destes profissionais pode ser condicionado por diversos fatores, tais como a motivação, a satisfação no trabalho, a liderança, o clima e a cultura organizacional, a disciplina laboral e as competências adquiridas através da educação e formação (Astuti et al., 2020).

A motivação dos profissionais de saúde é influenciada por diversos fatores, tanto intrínsecos como extrínsecos (Ferreira et al., 2016). No caso dos fatores intrínsecos, destaca-se o reconhecimento profissional, que envolve elogios e valorização por parte dos supervisores, dos pacientes e dos seus familiares, assim como as conquistas pessoais, que estão relacionadas com o orgulho e a aceitação social. Por outro lado, os fatores

extrínsecos, como as oportunidades de desenvolvimento e os desafios profissionais, são também elementos importantes para a motivação, pois proporcionam aos profissionais a possibilidade de aplicar e aprimorar as suas competências. O ambiente de trabalho também desempenha um papel crucial, sendo essencial que as organizações promovam um ambiente que favoreça a autonomia dos profissionais. Finalmente, a remuneração é, sem dúvida, um fator motivacional, mas a motivação dos profissionais de saúde não depende exclusivamente de incentivos financeiros; de facto, os fatores não financeiros, como o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento profissional, têm um impacto ainda mais significativo na motivação (Ferreira et al., 2016).

No contexto da enfermagem, um estudo realizado por Novita et al., (2022) analisaram o impacto da motivação e do sistema de recompensas na percepção de desempenho dos enfermeiros, mediado pelo compromisso organizacional. Entre os dez enfermeiros entrevistados, sete relataram uma redução significativa na motivação para o trabalho, atribuindo essa diminuição a fatores como a falta de disciplina, o incumprimento de horários e a ausência de cooperação entre colegas, particularmente nas trocas de turno. Foram ainda identificados comportamentos como lentidão na resposta às necessidades dos pacientes, desinteresse na participação em formações e falta de entusiasmo no desempenho das tarefas diárias. Além disso, a percepção de que os novos profissionais têm maior probabilidade de progredir na carreira gerou sentimentos de insegurança e insatisfação entre os enfermeiros mais experientes (Novita et al., 2022).

Num estudo conduzido na China, Meng et al., (2015), analisaram a relação entre o bem-estar e a motivação das enfermeiras, concluindo que esta é influenciada por uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos. Entre os fatores intrínsecos, destacam-se o interesse pelo trabalho e o desafio que este representa, aspetos que contribuem para níveis mais elevados de satisfação profissional. Por outro lado, fatores extrínsecos, como o apoio social e as condições de trabalho, também desempenham um papel fundamental na motivação. O estudo revelou ainda que o *burnout*, frequentemente associado à sobrecarga de trabalho e à escassez de pessoal, compromete significativamente a saúde mental dos profissionais de enfermagem. Neste sentido, o apoio social, tanto no ambiente profissional como na esfera pessoal, assume um papel essencial na mitigação do stresse e na promoção do bem-estar dos enfermeiros (Meng et al., 2015).

Ainda os autores mencionam que, a motivação no trabalho tem um impacto direto na satisfação profissional, influenciada por fatores como o reconhecimento, as oportunidades de progressão na carreira e a qualidade das relações interpessoais. Além disso, competências como a inteligência emocional e a capacidade de gerir o stress são essenciais para reduzir os efeitos do *burnout*. Fatores pessoais, como a satisfação conjugal e a predisposição para comportamentos altruístas, também demonstram estar positivamente associados ao bem-estar dos profissionais de saúde (Meng et al., 2015).

A falta de motivação entre os trabalhadores da saúde, particularmente em países de rendimentos baixos e médios, é uma preocupação crescente, uma vez que está associada a práticas inadequadas, dificuldades na retenção de profissionais e aumento da migração destes trabalhadores para outras regiões ou setores (Okello & Gilson, 2015). A motivação autónoma, isto é, a motivação que deriva do interesse genuíno e do alinhamento com valores pessoais, tem sido associada a um melhor estado de saúde ocupacional. Um estudo recente envolvendo mais de 3.500 médicos revelou que aqueles com níveis elevados de motivação intrínseca apresentam menor risco de *burnout*, uma síndrome caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional. O desconforto laboral e a sobrecarga de trabalho contribuem significativamente para esta condição, aumentando os níveis de stress e reduzindo a qualidade dos cuidados prestados (Okello & Gilson, 2015).

Entre os enfermeiros, que representam o maior grupo profissional no setor da saúde, as taxas de *burnout* e intenção de abandono da profissão variam entre 30% e 60%. Face ao impacto da motivação na saúde ocupacional, torna-se essencial criar ambientes de trabalho que promovam o bem-estar dos profissionais, minimizando os fatores de risco associados ao *burnout* e garantindo condições adequadas para o exercício das funções (Martins et al., 2020).

A motivação das equipas de saúde é essencial para assegurar cuidados de qualidade, melhorar a eficiência dos serviços e reduzir o absentismo. No caso específico da enfermagem, um elevado nível de motivação contribui para a ativação do potencial dos profissionais, permitindo-lhes alcançar objetivos organizacionais e promover a melhoria contínua dos serviços prestados (Martins et al., 2020). Além disso, enfermeiros motivados sentem-se mais valorizados, o que fortalece a sua identidade profissional e impulsiona o desenvolvimento do setor da saúde. Em contrapartida, a falta de motivação pode resultar

em menor produtividade, desempenho insatisfatório, riscos acrescidos para a segurança e qualidade dos cuidados prestados, além do aumento dos custos associados à prestação de serviços de saúde (Martins et al., 2020).

Tabela 1 - Fatores de motivação dos profissionais de saúde descritos pelos autores

Tipo de fator	Fatores de motivação	Autores
Intrínsecos	Reconhecimento profissional (elogios e reconhecimento por parte das chefias e pacientes)	Ferreira et al., 2016
	Conquistas pessoais	Ferreira et al., 2016
	Interesse pelo trabalho	Menga et al., 2015
	Motivação autónoma	Okello & Gilson, 2015
	Inteligência emocional	Menga et al., 2015
	Sentimento de autonomia	Ferreira et al., 2016
Extrínsecos	Oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira	Ferreira et al., 2016; Meng et al., 2015
	Ambiente de trabalho favorável	Ferreira et al., 2016
	Remuneração	Ferreira et al., 2016
	Liderança, clima e cultura organizacional	Astuti et al., 2020
	Oportunidades de progressão	Ferreira et al., 2016; Meng et al., 2015

Fonte: elaborado pelo autor

2. Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas assume um papel fundamental na motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, no desempenho organizacional (Taufek et al., 2016). Quando bem concebido, este sistema não só fomenta o envolvimento dos colaboradores nas suas funções, como também contribui para a captação e retenção de talento, assegurando que a organização dispõe de uma equipa qualificada e comprometida (Noorazem et al., 2021). Além disso, um sistema eficaz harmoniza os interesses da organização com as necessidades individuais dos colaboradores, promovendo um equilíbrio entre desempenho e reconhecimento, fatores essenciais para a satisfação profissional e a lealdade à empresa (Ajmal et al., 2015).

Nas últimas duas décadas e meia, os sistemas de recompensas registaram uma evolução significativa, oferecendo um leque mais diversificado de incentivos tanto no setor público como no privado. Esta transformação reflete-se no impacto positivo sobre a motivação dos colaboradores, que percebem as recompensas como um mecanismo equitativo e vantajoso para ambas as partes (Noorazem et al., 2021). Quando devidamente implementado, o sistema de recompensas não só incentiva um maior desempenho, como também fortalece a cultura organizacional, criando um ambiente de trabalho mais propício à produtividade e ao desenvolvimento profissional (Francis et al., 2020). Em contrapartida, a ausência de um sistema adequado pode conduzir a uma baixa moral, aumento da rotatividade e decréscimo do desempenho organizacional, comprometendo a concretização dos objetivos estratégicos (Ajmal et al., 2015).

As recompensas podem ser agrupadas em duas grandes categorias: financeiras (ou extrínsecas) e não financeiras (ou intrínsecas) (Indrawan et al., 2021). As recompensas financeiras subdividem-se em compensações diretas, tais como salário base, prémios de desempenho e incentivos financeiros de curto e longo prazo, incluindo bónus, comissões e participação nos lucros. Adicionalmente, incluem benefícios indiretos, como seguros de saúde e de vida, planos de pensões e regalias concedidas pela organização, tais como veículos de serviço e infraestruturas de apoio (Indrawan et al., 2021). O aumento salarial baseado no desempenho destaca-se como um dos elementos mais eficazes na motivação dos colaboradores e na retenção de talento, sendo amplamente utilizado como estratégia de recompensa organizacional (Noorazem et al., 2021).

As recompensas monetárias ou financeiras podem incluir salário base, aumentos por mérito, ajustes ao custo de vida e bónus. O salário base corresponde à remuneração fixa atribuída a um funcionário pelo exercício das suas funções. Já o pagamento por mérito consiste na atribuição de aumentos salariais ou compensações adicionais como reconhecimento do desempenho dos colaboradores. Esta estratégia é frequentemente utilizada para incentivar a produtividade e reduzir potenciais conflitos dentro da organização. Sendo uma das formas de recompensa mais aplicadas, baseia-se na valorização do desempenho individual. No setor privado, esta prática é amplamente adotada como parte da gestão de recursos humanos (James et al., 2015).

Por outro lado, as recompensas não financeiras englobam o reconhecimento, a valorização, o crescimento profissional, a autonomia e o respeito, fatores que consolidam

o vínculo dos colaboradores com a organização e promovem um maior envolvimento no trabalho (Ajmal et al., 2015). A literatura sugere que uma combinação equilibrada entre recompensas extrínsecas e intrínsecas é essencial para otimizar o desempenho organizacional, pois, enquanto as recompensas financeiras garantem a estabilidade e a lealdade do colaborador, as recompensas não financeiras estimulam o sentimento de realização e propósito no trabalho (Noorazem et al., 2021; Taufek et al., 2016).

As recompensas não monetárias são também conhecidas como retornos intangíveis, como reconhecimento, *status*, segurança no emprego, entre outros. Estas recompensas referem-se a agradecimentos e elogios por parte do gestor, reconhecendo as contribuições dos colaboradores. Outro exemplo é a oportunidade de aprender e desenvolver-se na organização, horários de trabalho flexíveis, e a autonomia nas suas áreas de trabalho (James et al., 2015).

Além disso, as recompensas não monetárias incluem a valorização do trabalhador, permitindo-lhe cometer erros durante o processo de aprendizagem, o que pode impactar positivamente o seu desempenho. O reconhecimento das conquistas dos colaboradores é uma ferramenta eficaz para melhorar o desempenho, a moral e a motivação, além de ser um fator importante para a sua produtividade. Este tipo de reconhecimento deve vir de pessoas em posições de liderança, como os gestores, para que o colaborador se sinta verdadeiramente valorizado (James et al., 2015).

Assim, um sistema de recompensas bem estruturado não só potencia a motivação individual e coletiva, como também contribui para a competitividade e sustentabilidade organizacional. A sua implementação estratégica pode ser determinante para o crescimento da empresa a longo prazo, garantindo uma força de trabalho qualificada, motivada e alinhada com os objetivos institucionais (Indrawan et al., 2021; Noorazem et al., 2021).

3. A influência do sistema recompensas na motivação dos profissionais de saúde

De acordo com a *World Health Organization*, os hospitais desempenham um papel vital no sistema de saúde, proporcionando disponibilidade contínua de serviços para doenças complexas e concentrando recursos em redes de referência bem planeadas para

responder às necessidades de saúde da população. Além disso, são essenciais para o desenvolvimento dos sistemas de saúde, apoiando outros prestadores de cuidados, serviços comunitários e domiciliários, e integrando redes de referência bem funcionais. Importantes para a coordenação dos cuidados e a formação de profissionais de saúde, os hospitais também são centrais na vida das pessoas e na investigação clínica (WHO, s.d.).

Neste contexto, a gestão dos recursos humanos nos hospitais assume um papel determinante. Segundo Peixinho (2022), o departamento de Gestão de Recursos Humanos na área da saúde é crucial para lidar com uma combinação de competências técnicas e interpessoais, especialmente devido à fadiga física e emocional que os profissionais desta área enfrentam. Para mitigar esses desafios, é essencial investir na motivação de cada profissional. O elemento central do processo motivacional é o sistema de recompensas, que inclui tanto recompensas monetárias como não monetárias (Rotea et al., 2018).

A importância desse investimento na motivação torna-se ainda mais evidente ao considerarmos os desafios diários enfrentados pelos profissionais de saúde. Peixinho (2022), destaca que estes trabalhadores merecem uma atenção especial, dados os desafios únicos que enfrentam. Os benefícios proporcionados pelo departamento de RH na área da saúde são variados, destacando-se colaboradores mais motivados, aumento da produtividade, mais oportunidades de crescimento interno, redução do *turnover*, desenvolvimento e formação profissional e pessoal, uso da tecnologia, partilha de experiências internas e uma maior agilidade e qualidade no cumprimento das tarefas (Peixinho, 2022).

Em linha com esta perspetiva, Gonçalves (2023) aponta para uma estreita ligação entre os sistemas de recompensa e a motivação dos profissionais no contexto organizacional. Esta relação é particularmente relevante num setor onde, durante muitos anos, os profissionais de saúde foram vistos como heróis por salvarem vidas. Esse reconhecimento social era, muitas vezes, suficiente para que sentissem que a sua carreira tinha um propósito claro. No entanto, atualmente, o trabalho está a tornar-se cada vez mais exigente e, à medida que a carga de trabalho aumenta, o papel profissional perdeu parte da sua reputação. Perante este cenário, torna-se fundamental encontrar novas formas de motivar os profissionais deste setor (Duberg & Mollén, 2010).

No caso específico da enfermagem, Toode et al., (2014) destacam que os enfermeiros aspiram a ser respeitados e procuram encontrar apoio social nos seus colegas de equipa. Assim, a forma como os líderes fornecem feedback sobre o desempenho e oferecem oportunidades de desenvolvimento e apoio é fundamental para motivar estes profissionais a melhorarem o seu trabalho. No entanto, existem diversos problemas na gestão hospitalar que impactam essa motivação (Zulnoviana et al., 2022).

Entre esses desafios, encontra-se a falta de disciplina dos profissionais, que frequentemente trabalham fora do horário estabelecido, o que pode diminuir a sua motivação (Toode et al., 2014). Além disso, a ausência de um sistema de recompensas e as disparidades presenciadas, como diferenças nos salários, benefícios e horários de trabalho nos contratos de trabalho dos colaboradores, também são questões presentes. É crucial investigar esses problemas para melhorar o desempenho dos profissionais, garantindo que seja eficiente e não resulte em perdas, sejam materiais ou não (Zulnoviana et al., 2022).

Diante destas dificuldades, torna-se importante analisar casos de sucesso na implementação de sistemas de recompensa eficazes. O estudo de Ahmed et al., (2022), desenvolvido no Hospital Universitário de *Ilorin*, concluiu que o sistema de recompensas, incluindo compensação, formação, ambiente de trabalho e promoções, influencia significativamente o desempenho dos profissionais de saúde. Colaboradores satisfeitos e altamente formados são essenciais para a qualidade do serviço e a realização dos objetivos da organização (Duberg & Mollén, 2010). Ademais, estabelecer metas e objetivos mostrou-se uma abordagem eficaz nos cuidados de saúde, impulsionando o desempenho dos profissionais sem necessidade de grandes incentivos financeiros, algo crucial diante dos orçamentos limitados no setor (Ahmed et al., 2022).

Um exemplo concreto dessa estratégia pode ser observado no estudo de Aidemark (citado por Duberg & Mollén, 2010, p. 3), sobre a mudança do hospital de *Ängelholms*, em Estocolmo, na Suécia, do setor público para o privado. O estudo revelou que os profissionais foram incentivados a aumentar a produtividade e, apesar da carga de trabalho ter aumentado, sentiram-se mais motivados devido aos resultados visíveis, como tempos de espera reduzidos e maior satisfação dos pacientes. Além disso, o trabalho extra era opcional e remunerado, sendo visto como uma recompensa pelo desempenho. O estudo não menciona impactos negativos na qualidade dos cuidados, salientando que os

hospitais privados dependem da satisfação dos pacientes para atrair e manter clientes, garantindo a qualidade dos serviços prestados (Duberg & Mollén, 2010).

Para além do foco nas recompensas monetárias, é importante dar destaque às recompensas não monetárias para os profissionais de saúde. De acordo com James et al., (2015), estas incluem agradecimentos e elogios por parte da chefia, o reconhecimento do contributo do profissional, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, horários flexíveis, independência no trabalho para tomar decisões clínicas e a valorização do trabalhador (James et al., 2015). Permitir que os profissionais cometam erros durante a aprendizagem e reconhecer os seus sucessos são formas eficazes de melhorar o desempenho, a moral, a motivação e a produtividade. Estes incentivos são vistos como uma ferramenta eficaz para recompensar os colaboradores, atraindo, motivando e retendo talentos (Qader, 2021). Além disso, desempenham um papel crucial na satisfação dos profissionais, incentivando-os a desempenhar o seu trabalho com dedicação e sinceridade.

Por fim, um sistema de recompensa frequentemente adotado é o Pagamento por Desempenho (*Pay for Performance – P4P*), implementado no setor da saúde há mais de 25 anos em alguns países ocidentais. O objetivo deste sistema é aumentar a eficiência ao remunerar os profissionais com base na sua produtividade diária. Esta abordagem incentiva os profissionais de saúde a otimizar a sua capacidade de trabalho, fomentando a concorrência entre indivíduos e, consequentemente, aumentando a produtividade nas intervenções clínicas (Kavas et al., 2025). Assim, um sistema de recompensas bem estruturado pode desempenhar um papel fundamental na melhoria da qualidade dos serviços de saúde, beneficiando tanto os profissionais como os pacientes (Kavas et al., 2025).

4. Comprometimento organizacional dos profissionais de saúde

O comprometimento organizacional é um conceito amplamente estudado nas áreas da gestão e do comportamento organizacional, dada a sua relevância para os resultados e sustentabilidade das instituições. De acordo com Tosun e Ulusoy (2017) trata-se de um vínculo psicológico entre o profissional e a organização, que orienta o comportamento individual no sentido do alinhamento com os objetivos institucionais, ultrapassando os

interesses estritamente pessoais. Ao longo do tempo, vários autores aprofundaram este conceito e identificaram diferentes dimensões, como o apego emocional, a identificação com os valores da organização e o sentido de dever moral. Esta perspectiva foi sistematizada no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991; 1997, citados por Tosun & Ulusoy, 2017) que distingue três componentes: o comprometimento de continuidade (baseado nos custos associados à saída da organização), o comprometimento afetivo (referente ao envolvimento emocional) e o comprometimento normativo (relacionado com a obrigação moral de permanecer). Esta última dimensão, segundo os autores, explica a permanência de profissionais mesmo em contextos menos favoráveis, refletindo uma lealdade resiliente e duradoura (Tosun & Ulusoy, 2017).

Neste enquadramento, destaca-se o papel central da Gestão de Recursos Humanos na promoção do comprometimento organizacional. As práticas de GRH têm a capacidade de influenciar diretamente os níveis de comprometimento dos trabalhadores e, consequentemente, a sua retenção (Rodríguez-Fernández et al., 2024). Embora esta relação se verifique em vários setores, no setor da saúde adquire particular importância devido à elevada rotatividade e escassez de profissionais. Investigação recente demonstra que estratégias eficazes de GRH contribuem para o reforço das dimensões de continuidade e normatividade do comprometimento organizacional, favorecendo a estabilidade das equipas (Rodríguez-Fernández et al., 2024). Entre estas dimensões, o comprometimento afetivo assume especial relevância, uma vez que está fortemente associado à satisfação profissional, ao bem-estar e à confiança na organização. Um estudo realizado em vários hospitais nos Países Baixos identificou que as chefias desempenham um papel determinante na promoção de valores como a empatia, o apoio e a qualidade dos cuidados, fatores que fortalecem a motivação intrínseca dos profissionais e consolidam a sua ligação emocional à organização (Rodríguez-Fernández et al., 2024).

Tendo em conta que as organizações de saúde têm como missão prestar cuidados de elevada qualidade, enquanto gerem recursos limitados de forma eficiente, a literatura tem evidenciado que níveis mais elevados de comprometimento estão associados a maior satisfação, menor rotatividade e maior retenção de profissionais motivados (Pimenta, 2024). Para a autora, o comprometimento organizacional corresponde a um estado psicológico que influencia a forma como o trabalhador se relaciona com a instituição e condiciona a decisão de permanecer ou não na mesma. O autor reforça o modelo tridimensional (comprometimento afetivo, normativo e calculista) e sublinha que este

tema tem ganho destaque desde a década de 1950, sobretudo devido ao seu impacto em indicadores fundamentais da GRH, como a motivação, o desempenho, o bem-estar, o absentismo e rotatividade (Pimenta, 2024). Ainda, este desenvolve-se quando os colaboradores se identificam com os valores e objetivos da empresa, influenciando a aceitação das suas políticas e a percepção de justiça no local de trabalho (Ajmal et al., 2015).

De forma complementar surge o comprometimento profissional, entendido como a atitude do indivíduo face à sua carreira. Este conceito, que é proveniente do comprometimento organizacional, refere-se ao vínculo psicológico que cada profissional estabelece com a própria profissão, geralmente sustentado por uma ligação emocional (Pimenta, 2024). Estudos demonstram que níveis elevados de comprometimento profissional se associam a melhores desempenhos, a uma menor intenção de abandonar a profissão ou a instituição e maior satisfação profissional (Pimenta, 2024).

Este tipo de comprometimento integra três componentes fundamentais: acreditar e identificar-se com os valores e objetivos da profissão, demonstrar vontade de nela permanecer e dedicar esforço significativo ao seu exercício. A qualidade dos cuidados de saúde depende, por isso, não apenas das práticas organizacionais, mas também do comportamento e envolvimento dos profissionais que os prestam (Pimenta, 2024).

Capítulo II – Metodologia de Investigação

1. Problemática do estudo

O objetivo principal do presente estudo consiste em compreender de que forma os sistemas de recompensas influenciam a motivação e o comprometimento organizacional dos profissionais do setor privado, nomeadamente médicos, enfermeiros e outros trabalhadores da área.

Assim, este estudo parte do pressuposto de que a perceção que os profissionais de saúde têm das recompensas recebidas influencia diretamente a motivação e o comprometimento com a organização no desempenho no dia-a-dia. O objetivo central será, portanto, identificar os principais fatores do sistema de recompensas que influenciam a motivação dos profissionais de saúde, bem como compreender de que forma estas dinâmicas se refletem na sua relação com o trabalho.

1.1 Objetivos da investigação

Os objetivos do estudo são divididos entre o objetivo principal e objetivos específicos. Assim, o objetivo principal deste estudo é compreender como o sistema de recompensas pode influenciar a motivação dos profissionais de saúde, permitindo compreender as diferentes dinâmicas ligadas à motivação de cada profissional de saúde.

Após a revisão da literatura, que fundamenta teoricamente a investigação, são definidos os objetivos específicos, que pretendem responder à questão de partida, nomeadamente:

Objetivo n.º 1 - Compreender os sistemas de recompensas implementados nas instituições privadas.

Objetivo n.º 2- Compreender a importância atribuída pelos profissionais de saúde às recompensas intrínsecas e extrínsecas no contexto organizacional.

Objetivo n.º 3 - Compreender o nível de motivação percebido pelos profissionais de saúde, incluindo as razões que os levam a sentir ou não motivados

Objetivo n.º 4 - Analisar de que forma as recompensas influenciam a motivação no trabalho.

Objetivo n.º 5 - Identificar as recompensas que afetam o compromisso dos profissionais de saúde na execução das suas funções, incluindo o que os leva a permanecer na instituição.

1.2 Métodos de recolha de dados e técnica de investigação

A metodologia qualitativa foi a abordagem escolhida, dado o seu potencial para oferecer uma análise mais rica e profunda. Esta escolha justifica-se pela sua capacidade de se focar na compreensão e descrição detalhada dos fenómenos a partir de uma perspetiva dinâmica e fenomenológica, valorizando os significados atribuídos, conforme referido por Moreira (2010).

Segundo Tanwir et al. (2021), a investigação qualitativa tem assumido um papel cada vez mais importante no domínio da saúde desde as décadas de 1970 e 1980, sendo a entrevista, a técnica mais comum e utilizada para recolher dados deste tipo (Tanwir et al., 2021). Este instrumento permite uma compreensão mais aprofundada e flexível de como os profissionais de saúde interpretam e reagem aos diversos tipos de recompensas, bem como de que forma estas influenciam a motivação em contexto laboral.

No mesmo seguimento, utilizou-se a entrevista semiestruturada como técnica de investigação. As entrevistas semiestruturadas revelam-se vantajosas, uma vez que utilizam um guião que orienta a entrevista e garante a abordagem dos temas essenciais, como a importância das recompensas extrínsecas (por exemplo, salário e benefícios) e das recompensas intrínsecas (como o reconhecimento, a autonomia e as oportunidades de desenvolvimento). Contudo, esta estrutura, embora orientadora, não limita a expressão dos entrevistados, favorecendo respostas contextualizadas e abertas, característica essencial da abordagem fenomenológica frequentemente adotada na investigação qualitativa em saúde (Tanwir et al., 2021).

A fenomenologia procura compreender as experiências vividas pelos participantes, permitindo aceder não apenas aos factos relatados, mas também ao significado que atribuem às suas vivências. Assim, as entrevistas qualitativas fornecem conhecimento conceptual e teórico sobre as experiências de vida dos profissionais, o que se revela fundamental para interpretar como percebem as diferentes formas de recompensa no seu quotidiano laboral. Esta abordagem facilita a recolha de respostas aprofundadas,

enriquecidas por opiniões, sentimentos, percepções e conhecimentos relevantes para o estudo (Tanwir et al., 2021).

É igualmente importante destacar que esta técnica possibilita a exploração de respostas inesperadas por parte dos entrevistados, que podem revelar-se determinantes para as conclusões do estudo. A imprevisibilidade, neste contexto, constitui uma vantagem, permitindo que surjam respostas que não seriam facilmente identificadas através, por exemplo, de questionários.

Além disso, a interação direta e a possibilidade de observar sinais não verbais, como o tom de voz, pausas e expressões faciais, permitem captar intenções e certos aspetos que um questionário dificilmente consegue detetar.

Por se tratar de um tema complexo, cuja percepção pode variar significativamente entre profissionais e instituições, e tendo em conta que nenhuma instituição de saúde oferece exatamente as mesmas condições, a utilização deste instrumento torna-se particularmente adequada para explorar estas diferenças.

Antes de dar início às entrevistas, é essencial esclarecer aos participantes que as suas respostas serão tratadas de forma anónima e que a informação recolhida terá apenas uma finalidade académica.

É possível que surjam algumas hesitações por parte dos profissionais ao partilharem certas vivências do contexto laboral, sobretudo quando se abordam temas mais delicados, como os benefícios atribuídos pelas instituições. A confidencialidade, por isso, assume um papel fundamental para garantir a confiança e a abertura dos entrevistados durante o processo.

1.3 Amostra e Universo

Nesta investigação, optou-se por limitar o estudo aos profissionais de saúde que trabalham em organizações privadas, nomeadamente clínicas, hospitais e farmácias comunitárias. Esta opção justificou-se pelo facto de, no setor público, o sistema de recompensas ser regulamentado, o que acabaria por limitar a variabilidade das percepções analisadas. Além disso, o Serviço Nacional de Saúde é caracterizado por salários mais baixos, greves e reivindicações constantes de melhores condições de trabalho, fatores que

poderiam interferir na compreensão das experiências relacionadas com as recompensas e a motivação.

Relativamente à amostra, entrevistaram-se sete profissionais da área da saúde, tendo sido utilizado um sistema de seleção por conveniência.

É importante não restringir a amostra a um único grupo profissional, como os médicos, por exemplo, e expandir a investigação para entender como o sistema de recompensas afeta a motivação em diferentes categorias de profissionais de saúde. Cada grupo pode ter perceções e motivações diferentes em relação às recompensas, dependendo do seu papel, responsabilidades e experiências. Enfermeiros, técnicos e outros profissionais podem reagir de maneira diferente aos mesmos incentivos, o que contribui para uma compreensão mais abrangente de como as recompensas influenciam a motivação de todos os profissionais. Desta forma, foram entrevistadas sete pessoas, cujo a caracterização está apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica da Amostra

Profissão	Código	Caracterização	Habilitações Literárias	Tempo na instituição	Tipo de instituição
Enfermeira (área oncológica)	E1	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento do paciente desde o diagnóstico até ao fim do tratamento; - Controlo e gestão de medicação; - Observação e tratamento da pele/feridas; - Controlo de sinais vitais; - Procedimentos anestésicos e recobro; 	Licenciatura em Enfermagem	1 ano	Clínica
Nutricionista	E2	<ul style="list-style-type: none"> - Consultas de nutrição clínica; - Elaboração de planos; 	Licenciatura em Ciências da Nutrição	4 anos	Clínica
Fisioterapeuta	E3	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar queixas e fazer diagnósticos de lesões; - Aplicar tratamento necessário; 	Licenciatura em Fisioterapia	2 anos	Clínica
Técnica de Farmácia	E4	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento ao público: aviamento de receituário, aconselhamento farmacêutico - Dispensação e reposição de stock; 	Licenciatura em Farmácia	15 anos	Farmácia comunitária

Influência do Sistema de Recompensas e a Motivação dos Profissionais de Saúde do Setor Privado

Técnica Superior de Serviço Social	E5	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio psicossocial aos dentes; - Atuação em infância com prevenção e contextos de risco; - Intervenção em crianças com doenças crônicas e ameaçadores da vida no âmbito dos cuidados de paliativos pediátricos; 	Licenciatura em Serviço Social Pós-Graduação em Cuidados Paliativos Pediátricos	18 anos	Hospital Privado
Médica Dentista	E6	<ul style="list-style-type: none"> - Prescrição de fármacos; - Tratamentos dentários, procedimentos cirúrgicos e preventivos; - Aconselhamento em cuidados de saúde oral; - Consultas; 	Licenciatura pré-Bolonha em Medicina Dentária	1 ano e 6 meses	Clínica
Farmacêutico	E7	<ul style="list-style-type: none"> - Dispensação de medicação; - Serviços clínicos, como medição de tensões e administração de vacinas; - Trabalho administrativo: verificar stock de medicamentos, pedido a fornecedores, faturação; 	Mestrado em Ciências Farmacêuticas	3 anos	Farmácia comunitária

Fonte: Elaboração própria

1.4 Construção do instrumento de recolha de dados

A entrevista foi desenvolvida com base nos objetivos definidos para o estudo, de modo abranger os principais temas da investigação: o sistema de recompensas, a motivação e o comprometimento dos profissionais de saúde.

O guião da entrevista é composto por 13 questões. A primeira parte é destinada à caracterização sociodemográfica do entrevistado, que permite identificar variáveis como o sexo, a idade, as habilitações literárias e a localização da instituição onde o profissional presta serviço.

As duas primeiras perguntas permitem compreender o cargo e as funções desempenhadas pelos participantes. As restantes perguntas, foram formuladas de acordo com os objetivos específicos do estudo.

De forma mais concreta, a entrevista está organizada em torno dos dois temas principais já mencionados - motivação e sistema de recompensas -, sendo ainda subdividida em subcategorias, de forma a facilitar posteriormente a análise de conteúdo.

Influência do Sistema de Recompensas e a Motivação dos Profissionais de Saúde do Setor Privado

Após a caracterização dos entrevistados, segue-se à parte relativa ao sistema de recompensas, onde são abordados os tipos de recompensas existentes, as que os profissionais efetivamente recebem e aquelas que consideram mais importantes para si. Depois, é abordado a secção referente à motivação, que procura perceber se os inquiridos se sentem motivados, em que momento essa motivação é mais evidente, ou pelo contrário, menos presente. Por fim, é explorada a relação entre estes dois conceitos, e também perceber quais as recompensas que influenciam o comprometimento dos profissionais e os fatores que contribuem para a sua permanência na instituição.

Posto isto, cada questão está associada a um ou mais objetivos, conforme se pode visualizar na tabela abaixo.

Tabela 3 - Relação dos objetivos específicos com o guião da entrevista

Nº	Pergunta	Objetivo
1	Pode falar-me sobre a sua função e há quanto tempo trabalha nesta instituição?	(Perceber o percurso profissional)
2	Já trabalhou noutras instituições de saúde? Se sim, as instituições que trabalhou eram públicas ou privadas?	(Perceber o percurso profissional)
3	Na instituição onde trabalha atualmente, existe algum sistema de recompensas? Se sim, que tipos de recompensas são atribuídas?	Objetivo 1) Compreender os sistemas de recompensas implementados nas instituições privada.
4	Como é que as recompensas vos são comunicadas?	Objetivo 1) Compreender os sistemas de recompensas implementados nas instituições privadas.
5	São envolvidos no processo de atribuição das recompensas ou são decididas apenas pela gestão da instituição?	Objetivo 2) Compreender a importância atribuída pelos profissionais de saúde às recompensas intrínsecas e extrínsecas no contexto organizacional.
6	No trabalho, que tipo de recompensas considera mais importantes para si? E quais considera menos relevantes?	Objetivo 2) Compreender a importância atribuída pelos profissionais de saúde às recompensas intrínsecas e extrínsecas no contexto organizacional.
7	Comparando com outras instituições de saúde, públicas ou privadas, como avalia o sistema de recompensas da instituição onde trabalha atualmente face às outras?	Objetivo 1) Compreender os sistemas de recompensas implementados nas instituições privadas.
8	Considera-se motivado/a no seu trabalho? Porquê?	Objetivo 3) Compreender o nível de motivação percebido pelos profissionais de saúde, incluindo as razões que os levam a sentir ou não motivados.

9	Em que situações de sente mais motivado/a no trabalho? E em que momentos sente uma menor motivação?	Objetivo 3) Compreender o nível de motivação percebido pelos profissionais de saúde, incluindo as razões que os levam a sentir ou não motivados.
10	Em que medida as recompensas recebidas influenciam a motivação diária?	Objetivo 4) Analisar de que forma as recompensas influenciam a motivação no trabalho.
11	Já se sentiu desmotivado por falta de reconhecimento e/ou recompensas?	Objetivo 4) Analisar de que forma as recompensas influenciam a motivação no trabalho.
12	A forma de como a instituição de saúde lida com as recompensas, influencia a vontade de permanecer no local?	Objetivo 5) Identificar os principais fatores que afetam o compromisso dos profissionais de saúde na execução das funções, incluindo o que os leva a permanecer na instituição.
13	Quais são, na sua experiência, os principais desafios que podem afetar a Motivação e comprometimento dos profissionais no setor da saúde?	Objetivo 5) Identificar os principais fatores que afetam o compromisso dos profissionais de saúde na execução das funções, incluindo o que os leva a permanecer na instituição.

Fonte: Elaboração própria

1.5 Análise de Conteúdo

Para analisar a informação recolhida, foi utilizado a análise de conteúdo como uma ferramenta para interpretar as mensagens transmitidas pelos entrevistados (Moreira, 2010).

Este método facilita o processo, uma vez que a informação foi organizada por categorias, subcategorias e dimensões. As categorias foram escolhidas por base nos dois grandes focos do estudo. Com as categorias definidas, foram elaboradas as questões da entrevista, e, em seguida, as respostas dos entrevistados foram associadas a cada categoria correspondente, como é possível visualizar no Anexo B.

2. Caracterização do Sistema de Saúde em Portugal

O sistema de saúde em Portugal tem evoluído num contexto onde a colaboração entre os setores público e privado assume um papel central, tanto na prestação de cuidados como nos mecanismos de financiamento (Fernandes & Nunes, 2016). O financiamento da saúde baseia-se maioritariamente em recursos provenientes da tributação pública, nomeadamente através do Serviço Nacional de Saúde (SNS). A este modelo juntam-se diversas entidades sob tutela do Ministério da Saúde, bem como instituições privadas e do setor social, com ou sem fins lucrativos, que também participam na prestação de cuidados (Cantante et al., 2020).

Desde a sua criação, em 1979, o SNS tem desempenhado um papel fundamental na prestação de cuidados em Portugal. Contudo, verifica-se uma crescente complementaridade com as instituições privadas, que ganham relevância em áreas específicas como nefrologia (diálise), ginecologia, saúde oral, ortopedia e pediatria. Além disso, o setor privado tem aumentado a sua presença nos meios complementares de diagnóstico e terapêutica, como imagiologia, fisioterapia, patologia clínica, e também no setor farmacêutico, através das farmácias comunitárias (Fernandes & Nunes, 2016).

Apesar do direito formal de toda a população ao acesso aos cuidados pelo SNS, os cidadãos enfrentam dificuldades significativas. Cerca de 28% dos portugueses opta por complementar a sua proteção com seguros privados, excluindo beneficiários da ADSE e outros subsistemas (Lourenço, 2022). Portugal apresenta níveis de necessidades de cuidados não satisfeitas superiores à média da União Europeia, destacando-se particularmente na área da saúde oral. Os tempos de espera para intervenções cirúrgicas situam-se entre os mais elevados a nível nacional (Lourenço, 2022).

O recurso ao setor privado surge frequentemente para colmatar as insuficiências do sistema público, como a cobertura reduzida em certas especialidades, a falta de médicos de família ou os longos tempos de espera para consultas e cirurgias. Além disso, o setor privado oferece um acesso mais rápido, maior conforto, possibilidade de escolha do profissional de saúde, e maior flexibilidade na localização dos serviços (Mateus et al., 2017).

Num comunicado conjunto, as dez ordens profissionais da área da saúde em Portugal – que representam mais de 256 mil profissionais – apelam ao novo Governo e aos partidos políticos para uma ação que assegure valorização profissional, estabilidade e uma visão integrada para o setor da saúde. As ordens referem que, apenas, um quadro político estável consegue enfrentar os desafios estruturais do sistema de saúde e travar o volume de profissionais que optam por emigrar (Ordem dos Médicos Dentistas, 2025).

As ordens destacam que a estabilidade é fundamental para o desenvolvimento e para a implementação de políticas públicas eficazes. Defendem que esta estabilidade é um fator essencial para garantir o acesso, a qualidade e a segurança dos serviços prestados aos utentes, bem como para desenvolver estratégias a longo prazo para atrair, reter, e valorizar os profissionais de saúde (Ordem dos Médicos Dentistas, 2025).

Ainda, o comunicado alerta para a dificuldade crescente em reter profissionais qualificados, uma situação que advém de condições laborais pouco atrativas e oportunidades de desenvolvimento de carreira limitadas. Este conjunto de fatores tem alimentado o despedimento dos profissionais de saúde, o que implica perdas significativas do investimento público em formação e impacta negativamente a capacidade de resposta do SNS e o sistema de saúde em geral (Ordem dos Médicos Dentistas, 2025).

Por fim, é apelado ao Governo, à Assembleia da República e aos partidos políticos que priorizem o investimento na inovação tecnológica das instituições de saúde, promovendo a valorização dos profissionais e a prevenção de riscos laborais, incluindo fatores como o *stress* e o *burnout*. As ordens, reiteram, na colaboração da adoção e implementação de políticas que promovam um sistema de saúde mais justo, eficiente e sustentável, baseado em modelos de trabalhos colaborativos e em respostas às necessidades da população (Ordem dos Médicos Dentistas, 2025).

No setor da saúde em Portugal, o emprego assalariado concentra-se maioritariamente nas instituições privadas, que representam cerca de 63,6% do total de profissionais, ou seja, aproximadamente 284,8 mil trabalhadores por conta de outrem. O setor público, por sua vez, é responsável por 163,3 mil postos de trabalho, equivalendo a 36,4% do emprego assalariado no setor. Estes números evidenciam que, embora o setor público desempenhe um papel essencial na prestação de cuidados de saúde, é o setor privado que conta com mais oferta de oportunidades de emprego na área (Netfarma, 2025).

Segundo o estudo “*A satisfação dos profissionais de saúde em Portugal e a retenção no SNS*” realizado em maio de 2025 pelo Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas, no contexto do setor privado, observa-se que os médicos tendem a valorizar um equilíbrio entre a carreira e a vida pessoal. Já os enfermeiros demonstram preferência por maior autonomia nas decisões e pela flexibilidade no exercício das suas funções. Além disso, procuram ambientes de trabalho que reconheçam o seu esforço e ofereçam remunerações que consideram justas (Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas, 2025).

Capítulo III – Análise e discussão dos resultados

Após a análise de conteúdo apresentada no Anexo B, este capítulo tem como objetivo expor os resultados das entrevistas realizadas, estabelecendo relação com a revisão de literatura.

Desta forma, procura-se, correlacionar os objetivos específicos definidos com os resultados obtidos nas entrevistas.

1. Compreender os sistemas de recompensas implementados nas instituições privadas

Relativamente ao primeiro objetivo “*Compreender os sistemas de recompensas implementados nas instituições privadas*”, é importante compreender se os entrevistados têm, ou não, acesso a um sistema de recompensas nas instituições onde trabalham, uma vez que essa existência, ou ausência delas, influenciam a percepção que possuem sobre as recompensas recebidas.

Três dos entrevistados (E1 - enfermeira, E5 – técnica superior serviço social e E6 – médica dentista) referiram não possuir recompensas. O entrevistado 6 mencionou que, na sua categoria profissional – médica dentista – não existe sistema de recompensas, embora exista para as assistentes dentárias.

Os restantes entrevistados referiram possuir diferentes tipos recompensas, conforme apresentado na tabela abaixo.

Tabela 4 - Categorização das recompensas

Tipos de Recompensas	Recompensas identificadas
Extrínsecas	<ul style="list-style-type: none">- Recompensas monetárias por atingir valor de faturação e vendas (E2 - nutricionista);- Acesso gratuito a consultas e exames da clínica (E3 - fisioterapeuta);- Recompensa monetária trimestral mediante cumprimento de objetivos (E4 – técnica de farmácia);- Seguro de saúde (E7 - farmacêutico);
Intrínsecas	<ul style="list-style-type: none">- Flexibilidade de horário (E3 - fisioterapeuta, E7 - farmacêutico);- Dia de aniversário oferecido pela empresa (E7 - farmacêutico);- Usufruto de serviços da clínica de forma gratuita (E3 - fisioterapeuta)

Fonte: Elaboração própria

É possível estabelecer uma relação com a literatura apresentada, uma vez que são identificados exemplos de recompensas extrínsecas e intrínsecas descritos pelos autores. Verifica-se que as recompensas mencionadas pelos entrevistados se enquadram nas mesmas que os autores descrevem.

Os autores Indrawan et. al, (2021) referem que as recompensas financeiras, ou extrínsecas, incluem não apenas o salário base, mas também prêmios de desempenho, tal como referido pelos entrevistados E2 (nutricionista) e E4 (técnica de farmácia). Para além disso, inclui alguns benefícios indiretos, como o seguro de saúde, como no caso do entrevistado E7 (farmacêutico).

No que respeita aos três entrevistados sem acesso a recompensas, ainda que não tenham referido sentir impactos diretos dessa ausência, a literatura aponta que a falta de um sistema de recompensas adequado se associa frequentemente a uma menor motivação e a um desempenho organizacional reduzido (Ajmal et al., 2015).

Apesar de não ser abordado na literatura, foi possível observar que a comunicação das recompensas é diferente entre instituições: em dois casos (E3 – fisioterapeuta, e E7 - farmacêutico), as recompensas foram apresentadas logo na integração dos profissionais; no caso do E4 (técnica de farmácia), aquando da apresentação do plano de avaliação de desempenho; e, no caso do E2 (nutricionista), durante reuniões internas.

Relativamente a este objetivo, podemos considerar que foi alcançado, pois as entrevistas permitiram compreender a existência e o tipo de sistemas de recompensas nas instituições de saúde. Verificou-se também que alguns profissionais não têm acesso a recompensas, enquanto outros referem recompensas extrínsecas (monetárias, seguro de saúde, acesso a serviços) e intrínsecas (flexibilidade de horário, dia de aniversário). Estes resultados estão em linha com a literatura e mostram diferenças na forma como as recompensas são implementadas e comunicadas entre as instituições.

2. Compreender a importância atribuída pelos profissionais de saúde às recompensas intrínsecas e extrínsecas no contexto organizacional

Quanto a este objetivo, é possível evidenciar uma diversidade de percepções acerca das recompensas nas instituições de saúde, refletindo realidades organizacionais diferentes e até mesmo valores individuais. Enquanto, alguns entrevistados referem a inexistência de sistema de recompensas, como o E5 (técnica superior de serviço social) e E6 (médica dentista), outros reconhecem a importância das recompensas atribuídas que acabam por influenciar a sua motivação profissional.

No caso dos que não possuem recompensas, sugerem formas de valorização que consideram justas, como o pagamento de horas extras ou a atribuição de dias adicionais de férias mediante a assiduidade, conforme referido pelo E5 (técnica superior de serviço social). De acordo com a literatura. Duberg e Mollén (2010), identificaram, num hospital na Suécia, que o trabalho extra é opcional e remunerado, sendo percebido como uma forma de recompensa pelo desempenho. Logo, para o E5 (técnica superior de serviço social), o trabalho realizado para além do horário laboral deveria de ser remunerado, uma vez que essa prática não se verifica na sua instituição.

“...se existissem, a opinião que eu tenho é que as recompensas poderiam existir de diferentes tipos, por exemplo, quando tens de trabalhar para além do teu horário laboral, e que estas horas te fossem recompensadas monetariamente, ou seja, que as horas extras que trabalhas te fossem pagas”. - E5, P6 (técnica superior de serviço social)

Por outro lado, os entrevistados como o E2 (nutricionista), E4 (técnica de farmácia) E7 (farmacêutico) valorizam as recompensas monetárias.

“Só existe um tipo de recompensa que é a recompensa monetária e considero importante e relevante para a motivação do próprio trabalhador.” – E2, P6 (nutricionista)

“...e também as recompensas monetárias.” - E4, P6 (técnica de farmácia)

“Para ser sincero, a recompensa mais importante para mim, neste momento é o dinheiro.” - E7, P6 (farmacêutico)

Segundo o autor, as recompensas monetárias são uma estratégia frequentemente utilizada para incentivar a produtividade e reduzir possíveis conflitos dentro da

organização. É considerada uma das formas de recompensa mais aplicadas e baseia-se na valorização do desempenho individual. Além disso, o autor refere que, no setor privado, esta prática é amplamente adotada como parte da gestão de recursos humanos (James et al., 2015).

Em linha com o que é referido na literatura, observa-se que estes entrevistados atribuem uma grande importância às recompensas monetárias, as quais continuam a ser uma das principais estratégias de motivação utilizadas pelas organizações de saúde.

No que diz respeito às recompensas não monetárias, a valorização e o reconhecimento são os tipos de recompensa mais mencionados pelos entrevistados.

Os entrevistados E3 (fisioterapeuta), E4 (técnica de farmácia), E6 (médica dentista) e E7 (farmacêutico) destacam que o reconhecimento do seu trabalho é um fator crucial no que toca às recompensas. O reconhecimento do bom trabalho é destacado como o mais importante para o fisioterapeuta (E3), e como uma das duas prioridades para a técnica de farmácia (E4). Este reconhecimento manifesta-se através do *“elogio”* e do *“o louvor, o reconhecimento verbal ou escrito”* dos superiores hierárquicos e dos pacientes (E6 – médica dentista), como no *“feedback”* positivo dos utentes (E7 – farmacêutico), que reforça o sentido da escolha profissional.

De acordo com a literatura, os elogios e agradecimentos por parte das chefias, assim como o reconhecimento do contributo do profissional, constituem ferramentas eficazes para melhorar o desempenho, aumentar a motivação e reforçar a produtividade (James et al., 2015).

Em linha com a Teoria das Necessidades da Motivação, observa-se que, numa fase inicial, os trabalhadores tendem a ser motivados por fatores relacionados com a segurança e estabilidade, e, à medida que estas necessidades são satisfeitas, elementos de nível superior, como o reconhecimento, a autorrealização e o crescimento profissional, assumem um papel mais determinante na motivação (Kalhor et al., 2017).

Assim, as respostas das entrevistas vão ao encontro do que é referido na literatura por parte dos autores, ao evidenciarem que o reconhecimento sobretudo quando proveniente da chefia, é percecionado como um fator essencial para que os colaboradores se sintam valorizados e comprometidos com a organização (James et al., 2015). Outra

recompensa mencionada pelo E3 – fisioterapeuta - é o apoio à formação. A valorização da formação contínua dos profissionais de saúde revela-se um fator determinante para o seu desempenho, conforme salientado por Ahmed et al. (2022). Estes profissionais merecem particular atenção, atendendo aos múltiplos desafios que enfrentam no exercício das suas funções. Nesse sentido, o investimento no desenvolvimento e na formação profissional constitui um dos benefícios mais relevantes a considerar para esta classe, segundo o estudo de Peixinho (2022).

Por fim, e não menos importante, destaca-se a valorização das recompensas relacionadas com a qualidade de vida e do bem-estar. O E5 (técnica superior de serviço social) e E6 (médica dentista) sugerem a majoração dos dias de férias e a tolerância de ponto como prémio de não absentismo e/ou assiduidade, enquanto o E7 (farmacêutico) valoriza a flexibilidade de horário e a capacidade de alcançar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mesmo que signifique um salário mais baixo.

3. Compreender o nível de motivação percebido pelos profissionais de saúde, incluindo as razões que os levam a sentir ou não motivados.

Quanto ao objetivo 3, este foi analisado através das categorias da dimensão motivação. De forma geral, as respostas dos entrevistados revelam altos níveis de motivação e satisfação profissional, ainda que estas sejam por diferentes razões. A análise das respostas permitiu identificar fatores extrínsecos e intrínsecos que influenciam a motivação de forma positiva.

Para responder a este objetivo, foram colocadas três questões. Na primeira, procurou-se perceber, se, atualmente, os entrevistados se sentem motivados no seu local de trabalho e por que razão.

Os entrevistados E2 (nutricionista), E3 (fisioterapeuta), E4 (técnica de farmácia) E5 (técnica superior de serviço social) e E7 (farmacêutico) referem gostar de exercer a sua profissão, valorizando o contacto com os utentes (E4 - técnica de farmácia e E5 - técnica superior de serviço social), gostam de se sentir úteis e contribuir de para o bem-estar dos pacientes (E3 – fisioterapeuta, E5 – técnica superior de serviço social). Além disso, associam o exercício da atividade profissional a um sentimento de realização pessoal. Esta perspetiva vai ao encontro do que é descrito por *Maslow* e citado por

Kalhor et al. (2017), segundo os quais, após a satisfação das necessidades básicas, os indivíduos passam a ser motivados por fatores superiores, como a realização pessoal. O prazer que os profissionais de saúde encontram com o contacto com os utentes e na percepção que o seu trabalho contribui para o seu bem-estar reflete a predominância das necessidades psicológicas como um fator impulsionador da motivação.

O reconhecimento por parte das chefias também se revela um elemento essencial na questão da motivação, conforme mencionado pelos entrevistados E3 (fisioterapeuta), E4 (técnica de farmácia), E7 (farmacêutico).

Relativamente aos fatores extrínsecos, observam-se algumas disparidades nas respostas. Enquanto alguns profissionais demonstram que se sentem motivados com as condições de trabalho e com o bom ambiente organizacional, nomeadamente pela boa relação com a equipa, outros relatavam sentirem-se desiludidos no que toca aos aspetos financeiros, como mencionado pelo entrevistado E6:

“Em termos de valorização dos meus serviços por parte dos meus utentes, sim. Em termos monetários, sinto-me profundamente desiludida. Exerço uma profissão altamente exigente e especializada, com recursos a equipamentos e materiais extremamente dispendiosos, exponho-me a riscos químicos e biológicos, a desgaste físico e psicológico como a postura de trabalho e por exemplo, o stress, e o valor auferido é irrisório.”
- E6, P8 (médica dentista)

O entrevistado E6 (Médica Dentista) refere sentir-se desiludido com a renumeração e o reconhecimento económico face à exigência das funções inerentes à sua profissão. Este discurso acaba por refletir uma insatisfação extrínseca, que poderá comprometer a motivação a longo prazo.

Por fim, destaca-se também a valorização de condições de trabalho justas, como é referido pelo E1 (Enfermeira), ao mencionar a compensação das horas extras em comparação ao setor público, onde tal prática não ocorre. Esta perspetiva está relacionada com o que é defendido na literatura, segundo fatores como o vínculo organizacional, a segurança no emprego e a justiça organizacional afetam significativamente os níveis de motivação (Rahaman et al., 2020).

Influência do Sistema de Recompensas e a Motivação dos Profissionais de Saúde do Setor Privado

No que diz respeito à segunda questão correspondente a este objetivo, os entrevistados indicam os momentos em que se sentem motivados e aqueles em que a ausência de motivação prevalece, tal como apresentado na tabela abaixo.

Tabela 5 - Motivação e desmotivação dos Profissionais de Saúde do setor privado

Entrevistado	Mais motivado quando...	Menos motivado quando...
E1 Enfermeira	- Imaginar progressão de carreira; - Planeamento a longo prazo	- Comparação de salário ao esforço diário e ao salário de outros profissionais (igualmente enfermeiros)
E2 Nutricionista	- Receber bom feedback por parte dos pacientes; - Observar resultados positivos nos pacientes	- Cancelamento de consultas por parte dos utentes
E3 Fisioterapeuta	- Reconhecimento do trabalho pelos pacientes/chefia; - Melhorar qualidade de vida dos pacientes	- Reconhecimento não acompanhados por recompensas; - Planos de intervenção no doente que não têm o sucesso esperado
E4 Técnica de Farmácia	- Ter contacto com os utentes; - Poder ouvi-los e ajudá-los	-
E5 Técnica de Serviço Social	- Trabalhar em rede com equipas disciplinares; - Alcançar objetivos em equipa; - Impacto positivo nos doentes e nas suas famílias	- Esforço não reconhecido pelos superiores
E6 Médica Dentista	- Sucesso na resolução de casos mais complicados; - Receber demonstrações de apreço por parte dos utentes	- Falta de aceitação (por parte da chefia) de sugestões de melhoria de material e equipamento; - Ausência de recursos adequados
E7 Farmacêutico	- Conseguir satisfazer as necessidades dos utentes	- Dias agitados, com muita gente, e não conseguir atender os utentes da melhor forma; - Falta de stock de medicamentos

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela, podemos observar que, em termos de motivação intrínseca, os entrevistados destacam que se sentem mais motivados, quando percebem realmente que poderá haver progressão de carreira, como no caso do E1 (Enfermeira), do feedback positivo dos pacientes (E2 - nutricionista, E3 - fisioterapeuta, E6 – médica dentista), ou até mesmo do contacto direto com os doentes (E4 – técnica de farmácia, E5 – técnica superior de serviço social) e até mesmo com as suas famílias (E5 - técnica superior de

serviço social). O trabalho em equipa e o alcance de objetivos comuns também é um fator motivacional importante para o entrevistado técnica de serviço social (E5).

De acordo com o que é mencionado na literatura, os autores Delaney e Royal, (2017) enfatizam que a motivação é influenciada dos fatores intrínsecos. No caso dos fatores intrínsecos, destaca-se o reconhecimento profissional, que envolve elogios e valorização por parte dos supervisores, dos pacientes e dos seus familiares, assim como as conquistas pessoais, que estão relacionadas com o orgulho e a aceitação social.

Por outro lado, os fatores de desmotivação remetem para a falta de reconhecimento, para a ausência de recursos e para a sobrecarga de trabalho. Os entrevistados E3 (fisioterapeuta), E5 (técnica superior de serviço social) e E6 (médica dentista) mencionam que a falta de recompensas ou o não reconhecimento do seu esforço compromete os seus níveis de motivação, enquanto o entrevistado E7 (farmacêutico) refere que dias muito agitados e a falta de stock dos medicamentos têm um impacto negativo no desempenho do seu dia-a-dia.

No entanto, mantém-se um paralelismo no que diz respeito às motivações: enquanto alguns valorizam a progressão de carreira e os incentivos a longo prazo, como é o caso da enfermeira (E1) e da nutricionista (E2), outros destacam a influência do seu trabalho no impacto direto junto dos utentes.

4. Analisar de que forma as recompensas influenciam a motivação no trabalho

Relativamente ao objetivo 4, a análise das respostas dos entrevistados acerca de como as recompensas influenciam a motivação no ambiente de trabalho revela uma opinião geral: todos os entrevistados consideram que as recompensas influenciam positivamente a sua motivação.

De uma forma geral, os entrevistados reconhecem que a presença de recompensas se associa a um aumento da motivação, tal como mencionado por E2 (nutricionista) e E5 (técnica superior de serviço social), que descrevem a diferença sentida quando há compensação financeira associada ao desempenho.

“É bastante importante, na minha opinião, pois falando por experiência própria, sinto-me mais motivada a trabalhar quando sei que vou receber mais por isso.” - E2, P10 (nutricionista)

“Quem se esforça mais, quem “veste a camisola” diariamente pela organização que representa, deve ser recompensado por isso. Seja recompensação monetária, seja em termos de avaliação, seja em dias de férias, ou descanso suplementar. Depois também depende muito da organização onde estás. Sem sombra de dúvidas que as recompensas monetárias, ou sejam elas de outro cariz, influenciam positivamente a motivação dos trabalhadores.” – E5, P10 (técnica superior de serviço social)

Para além das recompensas monetárias, os entrevistados focam-se bastante na importância do *reconhecimento*, da *visibilidade* e da *valorização* enquanto profissionais, aspetos mencionados por E3 (fisioterapeuta), E4 (técnica de farmácia), E5 (técnica superior de serviço social), E6 (médica dentista) e E7 (farmacêutico).

Por outro lado, é possível observar que E5 (técnica superior de serviço social) considera a necessidade de atribuição das recompensas seja realizada de forma justa e transparente de forma a influenciar a motivação. Tal como menciona “...*não se trabalha de forma igual e também não se esforçam todos de forma igual.*”, o que evidencia a preocupação que as recompensas sejam distribuídas de forma equitativa e proporcional ao esforço realizado.

Esta resposta vai ao encontro do que defende, Francis et al. (2020), segundo os quais, um sistema de recompensas equitativo e transparente não só reforça a perceção de justiça, como também promove um ambiente organizacional positivo, onde os profissionais se sentem motivados a contribuir ativamente para o sucesso de cada instituição.

5. Identificar os principais fatores que afetam o compromisso dos profissionais de saúde na execução das funções, incluindo o que os leva a permanecer na instituição.

Relativamente a este objetivo, que corresponde às duas últimas perguntas das entrevistas, nomeadamente sobre de que forma a instituição lida com as recompensas e influencia a vontade de permanecer no local de trabalho, foi possível identificar que as recompensas e o reconhecimento institucional são percecionadas como fatores chaves para a motivação e retenção dos profissionais de saúde. Todos os entrevistados reconheceram que a valorização do seu desempenho influencia de forma direta o seu compromisso e a vontade de permanecer na instituição. Este resultado vai ao encontro do que é defendido pela literatura, que menciona que as práticas da GRH influenciam

diretamente níveis de comprometimento dos trabalhadores e, conseqüentemente, a retenção dos mesmos (Rodríguez-Fernández et al., 2024). Ainda, os autores referem que as estratégias adotadas pelos RH contribuem para a continuidade e normatividade do comprometimento organizacional, contribuído para as estabilidades das equipas.

Os entrevistados E1 (enfermeira), E2 (nutricionista) e E4 (técnica de farmácia) identificam uma concordância direta e imediata desta relação, no entanto, os restantes entrevistados elaboraram mais as respostas de forma a acrescentar informações relevantes que permitem perceber melhor o impacto das recompensas, não só como incentivos extrínsecos, mas também como fatores que afetam o sentimento de valorização profissional e a motivação intrínseca.

O entrevistado E3 (fisioterapeuta) destacou que a ausência do reconhecimento e das recompensas pode levar a um processo de desmotivação progressiva. De forma semelhante, o entrevistado E5 (técnica superior de serviço social) abordou que o papel das recompensas na progressão de carreira e nos efeitos remuneratórios, mesmo quando há uma forte identificação com o trabalho, a ausência de reconhecimento formal pode comprometer significativamente a vontade de permanecer na instituição.

Quanto ao E6 (médica dentista), este apresenta uma abordagem diferente do que é mencionada pelos restantes, que é importância das condições de trabalho e dos recursos disponíveis na organização. A falta de meios para realizar o trabalho é vista, para ele, como uma forma de desvalorização, o que demonstra que a motivação não depende apenas de recompensas financeiras, mas também da forma como a instituição investe na qualidade e bem-estar dos pacientes. De acordo com Pimenta (2024), a qualidade dos cuidados prestados resulta, não apenas das práticas organizacionais, mas também do comportamento e envolvimento dos profissionais que os prestam.

Quando bem concebido, este sistema não só fomenta o envolvimento dos colaboradores nas suas funções, como também contribui para a captação e retenção de talento, assegurando que a organização dispõe de uma equipa qualificada e comprometida (Noorazem et al., 2021).

Por fim, o E7 (farmacêutico) apresenta uma perspetiva equilibrada, reconhecendo o impacto positivo dos fatores como o reconhecimento, o ambiente de trabalho, a

flexibilidade e a autonomia. De acordo com a literatura, o entrevistado E7 (farmacêutico) demonstra um comprometimento afetivo, uma vez que a sua motivação está associada ao bem-estar e à confiança na organização da organização, conforme mencionado por Rodríguez-Fernández et al., 2024). Estes elementos, segundo o próprio, têm mais peso na sua motivação do que o salário em si, conforme é citado:

“...O salário não é o que mais me motiva de momento, para ser honesto, mas se a farmácia não tivesse estas condições, provavelmente não teria tanta motivação para continuar a trabalhar.” - E7, P12 (farmacêutico)

Deste modo, o entrevistado evidencia que estes fatores, mais do que qualquer outro financeiro, são os que definem a sua motivação no trabalho e influenciam a decisão de permanecer na instituição.

O aumento salarial baseado no desempenho destaca-se como um dos elementos mais eficazes na motivação dos colaboradores e na retenção de talento, sendo amplamente utilizado como estratégia de recompensa organizacional (Noorazem et al., 2021).

Relativamente à última questão, que fundamenta este objetivo, os entrevistados identificaram desafios que influenciam a motivação e o comprometimento organizacional, destacando-se os seguintes fatores.

A enfermeira (E1) e a nutricionista (E2) identificam a injustiça salarial e a ausência de oportunidades de progressão na carreira como alguns dos principais fatores desmotivadores. É referido também que, face ao tipo de trabalho, às responsabilidades e exigências que lhes são dadas e que a área da saúde tem vindo a enfrentar, os salários não são compatíveis com estas condições.

O entrevistado E3 (fisioterapeuta) centrou-se no desgaste físico e emocional, como um desafio apresentado na área da saúde. O cansaço mencionado deve-se à elevada carga horária e a exigência das funções. Além disso, o envolvimento com os doentes, que muitas das vezes ultrapassa a barreira de fisioterapeuta-paciente, pode contribuir para um desgaste emocional, uma vez que o E3 (fisioterapeuta) refere que, durante as consultas, acaba por ouvir os desabados sobre a vida pessoal dos doentes. Esta realidade demonstra a importância de as instituições promoverem e incentivarem o bem-estar dos profissionais.

O entrevistado E5 (técnica superior de serviço social) aborda um ponto de vista mais emocional associada ao trabalho na área da saúde. A exposição constante à vulnerabilidade e fragilidade dos doentes faz com que os profissionais acabem por “absorver” alguns desses problemas, tornando necessário a adoção de estratégias que lhes permitam atuar de forma mais eficaz. Esta proximidade com a vulnerabilidade dos doentes gera um desgaste emocional, tendo em conta, que o objetivo do trabalho da técnica superior de serviço social (E5) é “curar” pessoas. Assim, qualquer organização deve de implementar estratégias não só para lidar com o doente, mas talvez também apoiar os profissionais nesta jornada.

Estas declarações por parte dos entrevistados E3 (fisioterapeuta) e E5 (técnica superior de serviço social) vão de encontro ao que é referido na literatura, nomeadamente no estudo de Okello e Gilson (2015), que demonstra que os profissionais de saúde com maior motivação intrínseca apresentam um menor risco de *burnout*, que se torna um efeito derivado á exaustão emocional, redução da realidade profissional e despersonalização. O estudo relata ainda que o desconforto laboral e a sobrecarga de trabalho são fatores de aumento de *stress* e de diminuição na qualidade dos cuidados. Além disso, conforme mencionado na literatura, o apoio social proporcionado pelas organizações, tanto em contexto profissional como pessoal, assume um papel essencial na mitigação do stresse e na promoção do bem-estar dos profissionais (Meng et al., 2015).

O E7 (farmacêutico) releva, tal como o E1 (enfermeira) e E2 (nutricionista), a falta de oportunidades de crescimento profissional. Refere ainda que um dos principais desafios para si é o excesso de tarefas administrativas, que acabam por o “afastar” do que realmente gosta.

Em suma, perante todos estes desafios apresentados, constata-se que a motivação dos profissionais no setor da saúde não depende apenas de incentivos financeiros, mas também de um equilíbrio entre a valorização profissional, do bem-estar emocional e das condições certas para o exercício das funções. As organizações que apostam neste tipo de fatores tendem a promover a motivação dos profissionais, o que, consequentemente, contribui para a sua retenção.

Capítulo IV – Conclusão

Uma vez realizada a análise e discussão dos resultados, este capítulo destina-se a sintetizar os resultados, avaliando se os objetivos definidos inicialmente foram cumpridos. Serão também abordados os contributos deste estudo para a área da saúde, bem como as suas limitações.

Relativamente ao primeiro objetivo os resultados mostram que as instituições de saúde apresentam diferenças significativas na implementação de sistemas de recompensas. Alguns dos entrevistados, como a enfermeira, a técnica de serviço social e a médica dentista não possuem acesso a recompensas formais. Por outro lado, nutricionista recebe uma recompensa monetária por atingir objetivos de faturação e vendas; a fisioterapeuta beneficia de serviços gratuitos da clínica e a flexibilidade de horários; a técnica de farmácia recebe recompensas trimestrais por cumprimento de objetivos; e o farmacêutico usufruiu de seguro de saúde, flexibilidade de horários e de o dia de aniversário oferecido pela instituição.

A forma de como as recompensas são comunicadas também não é um processo linear. Enquanto algumas são apresentadas durante o processo de *onboarding* do profissional, outras surgem aquando das avaliações de desempenho e em reuniões internas, ou seja, não existe um padrão, o que se justifica pela diversidade das instituições e até mesmo, pelo tipo de recompensa envolvida.

Estes resultados indicam que a atribuição de recompensas depende muito do tipo de instituição, evidenciando disparidades nas políticas de recompensas entre diferentes organizações de saúde e não propriamente da profissão em si.

Passando ao segundo objetivo, a importância das recompensas extrínsecas é claramente evidenciada, embora existam perspetivas diferentes entre os profissionais. A recompensa monetária é destacada como relevante, e até mesmo como o principal fator de motivação, para a nutricionista, para a técnica de farmácia e o farmacêutico. Por outro lado, profissionais que não recebem diretamente recompensas monetárias, como a técnica de superior de serviço social e a médica dentistas, sugerem formas de valorização do esforço e da assiduidade, como o pagamento de horas extras ou a atribuição de dias adicionais de férias.

As recompensas intrínsecas e não monetárias também assumem grande relevância, como é o caso do reconhecimento, manifestado através de elogios e até mesmo *feedback* dos pacientes. Este é o tipo de recompensa é apontando como essencial pelo fisioterapeuta, pela técnica de farmácia, pela médica dentista e pelo farmacêutico. Para além disso, surgem outras formas igualmente importantes, como o apoio à formação, mencionado pelo fisioterapeuta, e pela flexibilidade de horário e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, aspetos valorizados pelo farmacêutico. Assim, é possível observar que diferentes recompensas não monetárias assumem relevâncias distintas consoante a categoria profissional, refletindo necessidades específicas associadas ao contexto de trabalho.

No geral, podemos afirmar que o objetivo foi alcançado, e conclui-se que a necessidade do reconhecimento e valorização (recompensas extrínsecas) são tão importantes quanto a compensação financeira.

No âmbito do terceiro objetivo proposto, podemos concluir que a motivação dos profissionais de saúde culmina numa combinação entre fatores intrínsecos e fatores extrínsecos. A maioria dos entrevistados (nutricionista, técnica de farmácia, técnica de serviço social, fisioterapeuta e o farmacêutico) demonstram que a sua motivação se insere sobretudo do gosto e interesse pela profissão, no contacto direto com os utentes e no impacto positivo nas suas vidas, bem como no reconhecimento que recebem por parte das chefias e dos pacientes.

Paralelamente, é possível observar que os fatores extrínsecos também influenciam a motivação embora, de uma forma um pouco distinta: para a médica dentista, a baixa remuneração e a falta de recursos de trabalho têm um impacto desmotivador, enquanto para a enfermeira, as compensações das horas extras são valorizadas e contribuem para a sua motivação.

Mediante estes resultados, podemos afirmar que a motivação é multidimensional, surgindo tanto das necessidades psicológicas e de autorrealização, como de aspetos externos ligados à organização e à parte financeira, variando de acordo com a função e experiência de cada profissional.

Quanto ao quarto objetivo, podemos concluir que as recompensas, tanto monetárias como não monetárias, influenciam positivamente a motivação dos

profissionais. Sentirem-se valorizados, reconhecidos no trabalho é tão importante quanto os aspetos financeiros. É também fundamental reforçar a atribuição das recompensas seja feita de forma justa e transparente, reforçando a perceção de justiça e promover um ambiente de trabalho motivador.

Por fim, no quinto objetivo, conclui-se que o comprometimento dos profissionais de saúde é igualmente influenciado pelas recompensas. A enfermeira e a nutricionista destacam que a injustiça salarial e a falta de progressão de carreira são desafios altamente vivenciados na área da saúde e acaba por ser um fator que remete para a desmotivação. O fisioterapeuta e a técnica de serviço social, referem o desgaste físico e emocional como desafios apresentados, enquanto a médica dentista salienta a necessidade de melhores condições de trabalho. Deste modo, para assegurar a retenção de um profissional, é fundamental que as organizações de saúde combinem as recompensas financeiras, o reconhecimento, o apoio ao bem-estar dos profissionais e condições de trabalho adequadas.

No geral, podemos concluir que em todas estas categorias – motivação, recompensas, comprometimento – estão interligadas, influenciando-se mutuamente. Acima de tudo, para assegurar uma prestação de serviços de qualidade aos utentes e permitir que os profissionais desempenham eficazmente as suas funções, é fundamental que a motivação surja dentro da organização, caso contrário, os resultados ficam comprometidos.

Dada a atual situação dos profissionais de saúde, gerir estes aspetos torna-se um verdadeiro desafio, lembrando que, acima de tudo, os profissionais também são pessoas. É por esta razão que a gestão de recursos humanos é, em última análise, uma gestão de pessoas.

Estudos futuros

Para estudos futuros, seria interessante explorar a comparação entre profissionais do setor público e do setor privado, analisando as diferentes perspetivas relativas à motivação, às recompensas e ao comprometimento organizacional. Para além disso, seria igualmente relevante investigar novas estratégias de recompensa, avaliando propostas diferenciadoras e inovadoras que possam aumentar a retenção dos colaboradores.

De acordo com o estudo do Centro de Planeamento e Avaliação de Políticas Públicas, em Portugal ainda existe escassa investigação sobre a retenção de profissionais de saúde. Assim, a análise deste tema constitui uma oportunidade pertinente de investigação, permitindo compreender melhor os fatores que influenciam a permanência destes profissionais e contribuir para o desenvolvimento de políticas eficazes no setor.

Contributos do estudo

Este estudo permite compreender, no setor privado, a atual situação das recompensas e até que ponto influenciam a motivação dos profissionais. Numa área tão complexa como a saúde, verificou-se se, que, atualmente ainda existem profissionais que não consideram receber qualquer tipo de recompensa. Estes profissionais que lidam diariamente com problemas críticos dos utentes, como referido nas entrevistas, não são devidamente reconhecidos pelo seu trabalho. Estes resultados salientam a necessidade de uma maior atenção das organizações de saúde à valorização dos profissionais, evidenciando as lacunas existentes.

Do ponto de vista prático, seria importante desenvolver um sistema de recompensas adaptado a cada profissional, tendo em conta o nível de desempenho, de forma a garantir justiça e equidade.

Para além disso, a situação é intensificada pelo desgaste emocional inerente ao exercício da profissão. Como referido na literatura sobre situações de *burnout*, o facto de lidarem com problemas críticos e a exposição a situações vulneráveis podem comprometer a saúde mental dos profissionais. É fundamental que as organizações implementem estratégias eficazes, como seminários ou programas de apoio psicológicos. Estas ações podem ajudar a prevenir o *burnout*, promovem a motivação intrínseca e garantem que os profissionais se sentem suportados, valorizados e preparados para enfrentar os desafios da sua atividade.

Limitações do estudo

Uma das principais limitações apresentadas foi a ausência da resposta de alguns profissionais, o que poderá ter condicionado a diversidade de experiências e perceções recolhidas. Por exemplo, relativamente às questões sobre o sistema de recompensas, alguns entrevistados afirmaram não ter acesso e consequentemente ficaram com

dificuldades para responder às perguntas seguintes, no entanto, mesmo não usufruindo de recompensas, identificaram aquelas que valorizam mais enquanto profissionais. Para além disso, a amostra utilizada poderia ser maior, o que limita consequentemente os resultados. Dado o período de tempo disponível e a dificuldade de acesso a profissionais exclusivamente do setor privado, foi possível recolher apenas estas respostas.

Referências e Bibliografia

- Abduljawad, A., & Al-Assaf, A. (2011). Incentives for better performance in health care. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 11(2), 201–206.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3121024/>
- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 25–29.
<https://doi.org/10.36713/epra684>
- Ahmed, N. B., Birmah, A. N., & Mustapha, K. (2022). The Impact of Reward System on Employee Job Commitment: A Study of Health Workers in University of Ilorin Teaching Hospital. In *University Journal of Management and Social Sciences*, 5(2).
<https://www.runjmss.com/index.php/runojs/article/view/47/23>
- Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Mahroof Khan, M., & Saqib, S. (2015). The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes; Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Service Science and Management*, 08(04), 461–470.
<https://doi.org/10.4236/jssm.2015.84047>
- Al-Qathmi, A., & Zedan, H. (2021). The Effect of Incentive Management System on Turnover Rate, Job Satisfaction and Motivation of Medical Laboratory Technologists. *Health Services Research and Managerial Epidemiology*, 8, 233339282098840.
<https://doi.org/10.1177/2333392820988404>
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 46(3), 159-169.
https://www.researchgate.net/publication/267783009_The_Utility_of_Equity_Theory_in_Enhancing_Organizational_Effectiveness
- Andrianto, S., & Komardi, D. (2023). Leadership, Work Motivation, and Work Discipline on Job Satisfaction and Teacher Performance of Dharma Loka Elementary School Pekanbaru. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1), 30-38.
<https://doi.org/10.35145/jabt.v4i1.117>

- Avelar Ferreira, C. A., Teixeira Reis Neto, M., Wasner Vasconcelos, F. C., & Quiroga Souki, G. (2016). Motivation and rewards to health professionals. *Gestão & Planejamento*, 17(1), 41–58. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.3534>
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. In *Acta Psychologica*, 244, 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- Cantante, A. P. da S. R., Fernandes, H. I. V. M., Teixeira, M. J., Frota, M. A., Rolim, K. M. C., & Albuquerque, F. H. S. (2020). Health systems and nursing skills in Portugal. *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(1), 261–272. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.27682019>
- Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas. (2025). *A satisfação dos profissionais de saúde em Portugal e a retenção no SNS*. <https://www.planapp.gov.pt/wp-content/uploads/2025/06/PLANAPP-SatisfacaoSaude.pdf>
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review. *Journal of Research in Psychology* 1(2) <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- D'Alleva, A., Coco, A., Pelusi, G., Gatti, C., Bussotti, P., Lazzari, D., Bracci, M., Minelli, A., Gasperini, B., & Prospero, E. (2023). Impact of Work Motivation on Occupational Health in Healthcare Workers. *Healthcare (Switzerland)*, 11(23). <https://doi.org/10.3390/healthcare11233056>
- Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127–140. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.2>
- Duberg, C., & Mollén, M. (2010). Reward systems within the health and geriatric care sector. *Advances in Health and Geriatric Care (pp.67-82)*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-5990-4_5
- Elarabi, H. M., & Johari, F. (2014). Asian journal of management sciences & education the impact of human resources management on healthcare quality. *Asian Journal of*

Management Sciences & Education, 3(1), 13-22. [http://ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.3\(1\)/AJMSE2014\(3.1-02\).pdf](http://ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.3(1)/AJMSE2014(3.1-02).pdf)

Fernandes, A. C., & Nunes, A. M. (2016). Os hospitais e a combinação público-privado no sistema de saúde português. *Acta Medica Portuguesa*, 29(3), 217–223. <https://doi.org/10.20344/amp.6712>

Fishbach, A., & Woolley, K. (2021). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 18. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420>

Francis, F., Zirra, C. T. O., & Charles J., M. I. (2020). Reward System as a Strategy to Enhance Employees Performance in an Organization. *Archives of Business Research*, 8(6), 156–164. <https://doi.org/10.14738/abr.86.8403>

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. In *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6). 221-230. www.ijetmas.com

Gonçalves, B. (2023). *As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e o Seu Impacto na Motivação dos Trabalhadores* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. Repositório ILP. <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/17357/1/Beatriz%20Gon%c3%a7alves%20-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20documento%20definitivo.pdf>

Hoque, F., Ghulam Rabbany, M., Afrin Anny, S., & Akter, A. (2021). Level of job satisfaction in agribusiness sector in Bangladesh: an application of herz-berg two factors motivation theory. *Global Journal of Human Resource Management* 9,(2). <https://ssrn.com/abstract=3875199>

Indrawan, I., Muntholib, M., & Armida, A. (2021). Reward system management on the organizational culture of state university in Riau Province. *European Journal of Humanities and Educational Advancements (EJHEA)*, 2(7), 1-12. <https://www.neliti.com/publications/381831/reward-system-management-on-the-organizational-culture-of-state-university-in-ri>

- James, O. E., Ella, R., SE, N., Lukpata, F. E., Uwa, S. L., & Mbum, P. A. (2015). Effect of reward system among health care workers performance: a case study of university of Calabar teaching hospital Calabar, Nigeria. *Journal of Hospital Administration*, 4(3), 45. <https://doi.org/10.5430/jha.v4n3p45>
- Kalhor, M., Ali, A., & Khokhar, S. (2017). Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers. *Global Management Journal for Academic & Corporate Corporate Studies*, 7(1), 121. <https://www.researchgate.net/publication/323497043>
- Kavas, M. V., Tut, H., Senyurek, G., & Elhan, A. H. (2025). A mixed-method study on physicians' perceptions of pay for performance: impact on professionalism, morality and work-life balance. *BMC Health Services Research*, 25(1), 78. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12148-9>
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. In *Journal of Information Science* 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Lourenço, A. (2022). A Portrait of the State of Healthcare in Portugal: “Health at a Glance 2021.” *Acta Medica Portuguesa*, 35(2), 84–86. <https://doi.org/10.20344/amp.17875>
- Lusitawati, Imelda Novita Susiang, M., Dhyan Parashakti, R., Nina Rostina, C., & Perkasa, D. H. (2023). The Influence of the Physical Work Environment, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i12.13678>
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), 38. <https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
- Martinr, S., & Uribe, M. (2021). The The influence of reward system on employee job satisfaction with work motivation as intervening variables (Case study on employees of medical department United States). *Medalion Journal: Medical Research, Nursing, Health and Midwife participation*, 2(2), 53-71. <https://medalionjournal.com/>

- Martins, C. I. S. M., Potra, T. M. F. dos S., & Lucas, P. B. (2020). Fatores de motivação dos enfermeiros em cuidados de saúde primários. *Pensar Enfermagem*, 24, 27–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.56732/pensarenf.v24i1.167>
- Mateus, A., Ramalho, E., Oliveira, H., Rodrigues, H., & Ferreira, R. (2017). *Setor Privado da Saúde em Portugal - Estudo para o Millennium BCP*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. [https://www.ffms.pt/sites/default/files/2022-07/Estudo Sector_Privado_da_Sa%C3%BAdade_em_Portugal.pdf](https://www.ffms.pt/sites/default/files/2022-07/Estudo_Sector_Privado_da_Sa%C3%BAdade_em_Portugal.pdf)
- Meng, R., Luo, Y., Liu, B., Hu, Y., & Yu, C. (2015). The nurses' well-being index and factors influencing this index among nurses in central China: A cross-sectional study. *PLoS ONE*, 10(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0144414>
- Moreira, R. M. M. B. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental* [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da UFP. <http://hdl.handle.net/10284/2268>
- Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: A detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. In *Psychological Medicine* 52(10), 1801–1816. <https://doi.org/10.1017/S0033291722001611>
- NetFarma. (2025). *Setor privado emprega 63,6 % do total dos profissionais da área da saúde*. <https://www.netfarma.pt/setor-privado-emprega-636-do-total-dos-profissionais-da-area-da-saude/>
- Noorazem, N. A., Md Sabri, S., & Mat Nazir, E. N. (2021). The Effects of Reward System on Employee Performance. *Jurnal Intelek*, 16(1), 40–51. <https://doi.org/10.24191/ji.v16i1.362>
- Novita, W., Rita Wahidi, K., & Jus, I. (2022). Working Motivation and Reward System Influenced Nurses' Perception of Performance Mediated by Organizational Commitment. *Original Research International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, 5(4), 374–383. <https://doi.org/10.35654/ijnhs.v5i4.639>

- Okello, D. R. O., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: A systematic review. *Human Resources for Health*, 13(1), 16. <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0007-5>
- Ordem dos Médicos Dentistas. (2025, 17 junho). *Ordens profissionais da área da saúde emitem comunicado conjunto* [Comunicado]. <https://www.ond.pt/2025/06/ordens-saude-profissoes/>
- Peixinho, K. S. (2022). *Gestão Hospitalar: Perspetiva Humanizada* [Dissertação de mestrado].
Repositório PGSSC Ogná.
https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/52749/1/KAUANNY_PEIXI_NHO.pdf
- Pereira, A., Silva, L., & Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), e515368. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>
- Pimenta, C. (2024). Análise da relação entre desempenho e comprometimento em profissionais de saúde: revisão sistemática *Saúde & Tecnologia*, 30, 796. <https://doi.org/https://doi.org/10.25758/set.796>
- Puji Astuti, J., Sa, N., Diah Rahmawati, S., Yuli Astuti, R., & Stikubank Semarang, U. (2020). The Effect of Work Motivation, Work Environment, Work Discipline on Employee Satisfaction and Public Health Center Performance. *Journal industrial engineering & management research (jiemar)*, 1(2), 2722–8878. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
- Qader, A. N. (2021). The effect of non-monetary incentives & work environment on employee's job satisfaction. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(7), 1-16. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5223>
- Rahaman, M. A., Ali, M. J., Wafik, H. M. A., Mamoon, Z. R., & Islam, M. M. (2020). What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515–521. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.515>

- Ratnawati, E., Sukidjo, ., & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 109–116. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.1809>
- Rehman, S., Sehar, S., & Afzal, M. (2019). Performance appraisal; Application of Victor Vroom expectancy theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 2(12), 431-434. <https://doi.org/10.36348/sjnhc.2019.v02i12.008>
- Rodríguez-Fernández, M., Herrera, J., De Las Heras-Rosas, C., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2024). Practical Implications of the Organizational Commitment Model in Healthcare: The Case of Nurses. In *Journal of Nursing Management*, 2024, Article 6455398. <https://doi.org/10.1155/2024/6455398>
- Rotea, C. S., Logofatu, M., & Ploscaru, C. C. (2018). Quantitative Model for Assessing the Impact of Reward System Elements on Hospital Efficiency. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 1-15. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i8/4461>
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(58), 139-143. https://www.researchgate.net/profile/Suzila-Mat-Salleh/publication/305637762_The_Influence_of_Work_Motivation_on_Organizational_Commitment_in_the_Workplace/links/606bc198299bf1252e2fd8e7/The-Influence-of-Work-Motivation-on-Organizational-Commitment-in-the-Workplace.pdf
- Suifan, T. S. (2019). The effects of work environmental factors on job satisfaction: the mediating role of work motivation. *Business: Theory and Practice*, 20(0), 456–466. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.42>
- Shenaq, R. K. (2021). The effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3787811>
- Swain, J., Kumlien, K., & Bond, A. (2020). An experiential exercise for teaching theories of work motivation: Using a game to teach equity and expectancy theories. *Organization Management Journal*, 17(3), 119–132. <https://doi.org/10.1108/OMJ-06-2019-0742>

- Tanwir, F., Moideen, S., & Habib, R. (2021). Interviews in Healthcare: A Phenomenological Approach A Qualitative Research Methodology. *Journal of Public Health International*, 4(2), 10–15. <https://doi.org/10.14302/issn.2641-4538.jphi-21-3881>
- Taufek, F. H. B. M., Zulkifle, Z. B., & Sharif, M. Z. B. M. (2016). Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement. *Procedia Economics and Finance*, 35, 699–704. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00087-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00087-3)
- Toode, K., Routasalo, P., & Helminen, M. (2014). Hospital nurses' working conditions in relation to motivation and patient safety. *Nursing Management*, 21(10), 31. <https://doi.org/10.7748/nm.21.10.31.e1293>
- Tosun, N., & Ulusoy, H. (2017). The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses? *Journal of Economics and Management*, 28, 90–111. <https://doi.org/10.22367/jem.2017.28.06>
- Yusuf, M., & Sriwijaya, P. N. (2021). Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *Journal Management* 20(1). <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1221>
- World Health Organization. (s.d.). Hospitals. In *Health topics*. <https://www.who.int/health-topics/hospitals>
- Zulnoviana, E. T., Koesnadi, & Nurwijayanti. (2022). Performance Analysis of non-Medical Employees (non-ASN employees) based on Reward System, Discipline, Motivation Working and Contract Status at Dr. Harjono S. General Hospital in Ponorogo. *Journal for Quality in Public Health*, 6(1), 41–48. <https://doi.org/10.30994/jqph.v6i1>

ANEXO A: Guião da Entrevista

A presente entrevista é realizada no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.

O seu objetivo é compreender o impacto das recompensas na motivação dos profissionais de saúde nas instituições onde exercem funções.

Todas as respostas recolhidas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos e tratadas de forma anónima e confidencial.

Muito obrigado/a pela colaboração e disponibilidade.

Caracterização sociodemográfica

Sexo:

Idade:

Habilitações literárias:

Localidade da instituição:

Questões:

1. Pode falar-me sobre a sua **função** e quais as **tarefas que desempenha**? Há quanto tempo trabalha na instituição?
2. Já trabalhou noutras instituições de saúde? Se sim, as instituições que trabalhou eram públicas ou privadas?
3. Na instituição onde trabalha atualmente, existe algum sistema de recompensas? Se sim, que tipos de recompensas são atribuídas?
4. Como é que as recompensas vos são comunicadas?
5. São envolvidos no processo de atribuição das recompensas ou são decididas apenas pela gestão da instituição?
6. No trabalho, que tipo de recompensas considera mais importantes para si? E quais considera menos relevantes?
7. Comparando com outras instituições de saúde, públicas ou privadas, como avalia o sistema de recompensas da instituição onde trabalha atualmente face às outras?
8. Considera-se motivado/a no seu trabalho? Porquê?
9. Em que situações se sente mais motivado/a no trabalho? E em que momentos sente uma menor motivação?

- 10.** Em que medida as recompensas recebidas influenciam a motivação diária?
- 11.** Já se sentiu desmotivado por falta de reconhecimento e/ou recompensas?
- 12.** A forma de como a instituição de saúde lida com as recompensas, influencia a vontade de permanecer no local?
- 13.** Quais são, na sua experiência, os principais desafios que podem afetar a motivação e comprometimento dos profissionais no setor da saúde?

ANEXO B: Análise de Conteúdo

Categorias	Subcategorias	Dimensões
Sistema de Recompensas	Tipos de recompensas	<p><i>“Infelizmente, não existe nenhum sistema de recompensas”. – E1, P3 (enfermeira)</i></p> <p><i>“Sim, se atingir, por exemplo, x valor de faturação e vendas de programas de emagrecimento, há sempre recompensas monetárias.” – E2, P3 (nutricionista)</i></p> <p><i>“Sim. Uma das maiores regalias de trabalhar neste local é o acesso aos serviços da própria clínica. Como a clínica tem muitas especialidades e muitos serviços, sempre que preciso e que os médicos têm disponibilidade, eu posso usufruir das consultas e exames sem ter de pagar. Uma outra recompensa é a flexibilidade de horários. Eu tenho de cumprir o meu horário de trabalho, naturalmente, mas se precisar de me ausentar por algum motivo, não é posto qualquer tipo de entrave, desde que eu coordene as sessões de fisioterapia com os pacientes.” - E3, P3 (fisioterapeuta)</i></p> <p><i>“Sim, existe um plano de avaliação de desempenho, com recompensa monetária trimestral mediante o cumprimento de objetivos que nos são propostos.” – E4, P3 (técnica de farmácia)</i></p> <p><i>“Na instituição onde trabalho, não existe nenhum tipo de recompensa, pelo menos para mim e para a minha categoria profissional. Ou seja, eu trabalho e recebo um salário pelo trabalho que desempenho. Eu não recebo nenhum tipo de recompensa, seja de que género for, pelo trabalho desempenhado, pelos objetivos atingidos ou pelo número de situações desempenhadas.” – E5, P3 (técnica superior de serviço social)</i></p> <p><i>“Existe sim, mas destina-se apenas às assistentes dentárias. Consiste num prémio monetária de um determinado patamar de faturação mensal for atingido.” – E6, P3 (médica dentista)</i></p> <p><i>“Sim, temos um sistema de recompensas. Temos seguro de saúde pago, temos direito ao dia do nosso aniversário. Como é uma farmácia com poucos funcionários, temos a possibilidade de “ajustar” o nosso horário entre todos, portanto, tenho um horário muito flexível. Há também a</i></p>

		<i>possibilidade de, se numa semana, só folgar uma vez, posso juntar as folgas, e por exemplo, na semana seguinte ter três folgas.” – E7, P3 (farmacêutico)</i>
	Comunicação das recompensas	<p><i>“Não tenho resposta para isto, porque como mencionei na pergunta anterior, não existe sistema de recompensas.” – E1, P4 (enfermeira)</i></p> <p><i>“Eles comunicam através de reuniões, portanto, oralmente.” – E2, P4 (nutricionista)</i></p> <p><i>“Estas recompensas foram-me comunicadas na minha entrada na clínica.” - E3, P4 (fisioterapeuta)</i></p> <p><i>“Foi-me explicado, aquando da apresentação do plano de avaliação de desempenho.” - E4, P4 (técnica de farmácia)</i></p> <p><i>“Como disse na outra pergunta, não existem recompensas, logo não há comunicação sobre elas.” – E5, P4 (técnica superior de serviço social)</i></p> <p><i>“Não se aplica no meu caso.” - E6, P4 (médica dentista)</i></p> <p><i>“Isto foi-me dito logo no início da minha entrada.” – E7, P4 (farmacêutico)</i></p>

	<p>Recompensas mais valorizadas</p>	<p><i>“Não vale a pena responder, porque não tenho sistema de recompensas.” - E1, P6 (enfermeira)</i></p> <p><i>“Só existe um tipo de recompensa que é a recompensa monetária e considero importante e relevante para a motivação do próprio trabalhador.” – E2, P6 (nutricionista)</i></p> <p><i>“Todas as recompensas são bem-vindas. O mais importante para mim é o reconhecimento do bom trabalho, por exemplo prêmios de desempenho. Através da satisfação do cliente e de outros indicadores, poderia ser considerado um prêmio anual de desempenho para os melhores profissionais de cada área.</i></p> <p><i>Uma outra recompensa que considero relevante, principalmente na área da saúde, é o apoio à formação. De maneira a evoluirmos enquanto profissionais e de conseguirmos ajudar da melhor forma possível os nossos pacientes, as instituições deveriam fornecer formações, cursos, especializações extra.” - E3, P6 (fisioterapeuta)</i></p> <p><i>“Para mim, estas as duas: O reconhecimento do meu trabalho, desde colaboração, a cooperação, cumprimento das minhas tarefas, a boa comunicação e interesse para com os utentes, e também as recompensas monetárias.” - E4, P6 (técnica de farmácia)</i></p> <p><i>“Como te disse, no meu trabalho não existem recompensas, portanto, se existissem, a opinião que eu tenho é que as recompensas poderiam existir de diferentes tipos, por exemplo, quando tens de trabalhar para além do teu horário laboral, e que estas horas te fossem recompensadas monetariamente, ou seja, que as horas extras que trabalhas te fossem pagas. Poderia eventualmente também existir algum tipo de recompensa em termos de majoração dos dias de férias na eventualidade do trabalhador não ter ausências no trabalho, ou seja, não existir absentismo, digamos assim. O trabalhador ser recompensado com mais dias de férias no final do ano pela situação de não absentismo, poderia ser também uma boa opção. “ - E5, P6 (técnica superior de serviço social)</i></p> <p><i>“Considero importante que, por exemplo, um funcionário assíduo possa ser premiado com dias de férias extra ou tolerância de ponto no seu aniversário ou em datas festivas; o prêmio monetário quando objetivos foram atingidos constitui, no meu entender, um incentivo a que o trabalhador se empenhe no sucesso financeiro da instituição que serve, sabendo que esse sucesso se irá traduzir em algo palpável também para si.</i></p>
--	--	--

		<p><i>A oferta ou desconto na aquisição por parte do funcionário em serviços prestados ou bens comercializados pela instituição parece-me também importante.</i></p> <p><i>Enquanto médica dentista na minha empresa, nunca cobrei honorários por consultas efetuados às minhas assistentes ou ao seu agregado familiar. Convites para almoços ou jantares, festas organizadas pela instituição, pequenas lembranças no aniversário ou Natal, são também relevantes, na minha opinião, pelo menos a mim, far-me-iam sentir que sou acarinhada e fortaleceriam o sentimento de pertença à instituição.</i></p> <p><i>O elogio, o louvor, o reconhecimento verbal ou escrito dos superiores hierárquicos e dos clientes (no meu caso, pacientes) ou utentes dos bens ou serviços prestados, é algo que nos dá alento para tentar fazer algo melhor.</i></p> <p><i>Quando estive sem exercer por um longo período, devido a um problema de saúde, fui procurada e abordada por pacientes que se diziam “desamparados”, que me perguntavam quando voltaria, não queriam procurar outro médico dentista. E quando voltei a trabalhar, a alegria, o alívio, o carinho dos meus pacientes deu-me a certeza de que a minha escolha profissional fez sentido e faz a diferença para alguém.”- E6, P6 (médica dentista)</i></p> <p><i>“Para ser sincero, a recompensa mais importante para mim, neste momento é o dinheiro. Somos aumentados todos os anos, mas não considero que seja uma recompensa. De momento ganho menos, em comparação a outros sítios que já estive, mas sinto que tenho uma melhor qualidade de vida, com mais flexibilidade de horário e consigo conciliar a minha vida pessoal com a profissional, do que ganhar mais, fazer mais horas, e sentir que não aproveito os meus dias. Para além, de que, gosto muito de ter o feedback dos clientes na farmácia, gosto de os aconselhar, e de ser reconhecido por isso.” – E7, P6 (farmacêutico)</i></p>
Motivação	Motivação no trabalho	<p><i>“Sim. Para além de ser uma área de interesse da minha parte, motiva-me haver justiça na questão das horas extras. As mesmas não são remuneradas, mas são consideradas e, portanto, existe compensação dessas mesmas horas noutros turnos onde saio mais cedo/entro mais tarde, ou até mesmo acumulam para folgas, o que não acontece no setor público.” – E1, P8 (enfermeira)</i></p> <p><i>“Sim, gosto do bastante do que faço e do ambiente de trabalho e da minha equipa.” – E2, P8 (nutricionista)</i></p>

		<p><i>“Para já sim, comecei há relativamente pouco tempo, mas sinto-me feliz e concretizada com o que faço. Sinto que consigo ajudar os meus pacientes com o conhecimento que tenho e acho que eles gostam do que faço por eles. O meu local de trabalho tem reconhecido o meu esforço nestes 3 anos que lá estou e isso deixa-me satisfeita.” – E3, P8 (fisioterapeuta)</i></p> <p><i>“Sim, porque gosto da minha profissão, gosto muito de comunicar com utentes e procurar satisfazer as suas necessidades farmacêuticas. Sinto-me motivada também por reconhecerem o meu trabalho e pelo bom ambiente da equipa.” – E4, P8 (técnica de farmácia)</i></p> <p><i>“Sim, considero-me motivada no meu trabalho, porque gosto muito da minha profissão, gosto muito do exercício da minha profissão neste contexto da saúde e com a população alvo com qual trabalho. Sinto-me muito integrada nas equipas disciplinares, na relação de trabalho interna e externa à instituição. Sinto muita gratificação pessoal e profissional pelo exercício da minha profissão.” – E5, P8 (técnica superior de serviço social)</i></p> <p><i>“Em termos de valorização dos meus serviços por parte dos meus utentes, sim. Em termos monetários, sinto-me profundamente desiludida. Exerço uma profissão altamente exigente e especializada, com recursos a equipamentos e materiais extremamente dispendiosos, exponho-me a riscos químicos e biológicos, a desgaste físico e psicológico como a postura de trabalho e por exemplo, o stress, e o valor auferido é irrisório. No entanto, sinto-me mais satisfeita a exercer como profissional liberal na clínica de outrem do que me sentia quando exercia na minha própria clínica.” – E6, P8 (médica dentista)</i></p> <p><i>“Sim, gosto muito do que faço. Há dias mais complicados, mas no geral, sinto-me muito bem onde estou. Tenho uns ótimos colegas, e uma ótima chefia que nos reconhece enquanto profissionais.” – E7, P8 (farmacêutico)</i></p>
	<p>Fatores de motivação</p>	<p><i>“O que mais me motiva atualmente é quando imagino uma progressão da carreira. Sendo que este é o meu primeiro emprego na área, foi algo que procurei perceber antes de aceitar a proposta. Penso que seja o mais motivador pensando a longo prazo.” – E1, P9 (enfermeira)</i></p> <p><i>“Sinto uma maior motivação quando tenho bom feedback do paciente, por exemplo. Gosto muito de ver que os planos nutricionais estão a ter resultados e os pacientes ficam felizes. Considero que</i></p>

		<p><i>a opinião deles é muito importante, até porque, depois, pode funcionar numa ótica de passa-a-palavra.” – E2, P9 (nutricionista)</i></p> <p><i>“O momento em que me sinto mais motivada é quando o meu trabalho é reconhecido, quer seja pelos pacientes, quer seja pela minha chefia. Quando recebo o feedback de um paciente que demonstra que eu melhorei a sua qualidade de vida, isso é o que mais me deixa motivada a continuar o meu trabalho da forma que o faço. Quando a minha chefia reconhece que o esforço que eu faço é notório e salientado, também me deixa muito motivada.” – E3, P9 (fisioterapeuta)</i></p> <p><i>“Sinto-me mais motivada quanto tenho contacto com os utentes, e podê-los ouvir e ajudar, e também, por operar na área da saúde.” – E4, P9 (técnica de farmácia)</i></p> <p><i>“As situações que me sinto mais motivada no trabalho, é de facto, quando nós conseguimos trabalhar em rede e trabalhar com as equipas disciplinares, numa só situação e com um determinado objetivo e quando o conseguimos alcançar, que no campo da saúde se vai traduzir no bem-estar e na qualidade de vida para o doente, com reflexo significativo e positivo para a sua família e para os seus cuidadores. Sentir que trabalhamos em equipa em prol de uma determinada situação, de um determinado objetivo é de facto, aquilo que me dá mais prazer e que me sinto mais motivada. Penso que só mesmo em equipa é que conseguimos fazer melhor pelos doentes e pelas suas famílias.” – E5, P9 (técnica superior de serviço social)</i></p> <p><i>“Quando se sinto mais motivada obtenho sucesso na resolução de alguns casos mais complicados e quando recebo demonstrações de apreciação do meu trabalho por parte dos meus utentes.” – E6, P9 (médica dentista)</i></p> <p><i>“Sinto-me desmotivado quando tenho dias muito agitados, com imensas pessoas há espera e não consigo atendê-las da forma como gostaria, ou quando não há stock de certos medicamentos e não conseguimos ajudar os utentes.” – E7, P9 (farmacêutico)</i></p>
	<p>Fatores de desmotivação</p>	<p><i>“Sinto uma menor motivação quando o salário é pago e comparo o meu trabalho e esforço diário ao salário de um enfermeiro.” – E1, P9 (enfermeira)</i></p> <p><i>“Sinto-me menos motivada quando tenho já planeado como vai ser o meu dia, todas as marcações feitas, e surge um imprevisto e a consulta é cancelada.” – E2, P9 (nutricionista)</i></p>

		<p><i>“O que me deixa menos motivada é quando este reconhecimento por parte da chefia não é acompanhado de alguma recompensa. Claro que é bom ouvirmos as palavras, mas por vezes é também necessário outro tipo de incentivo. E as recompensas deveriam servir para isso mesmo, para motivar e incentivar os colaboradores a continuar o seu bom trabalho.” - E3, P9 (fisioterapeuta)</i></p> <p><i>“Gosto bastante do que faço, e não consigo mencionar algo que me desmotive neste momento.” - E4, P9 (técnica de farmácia)</i></p> <p><i>“Acho que me sinto menos motivada quando o esforço não é reconhecido e às vezes delineamos planos de trabalho, de intervenção, que nem sempre têm e nem sempre alcançam o objetivo desejado, e por vezes, o esforço não é reconhecido pelos superiores hierárquicos e também desmotiva porque pode existir muito trabalho e podemos não conseguir alcançar o objetivo desejado, mas apenas o possível. De facto, é uma situação que desmotiva. A ausência de reconhecimento do trabalho.” - E5, P9 (técnica superior de serviço social)</i></p> <p><i>“Sinto-me muito desmotivada quando a instituição onde trabalho não aceita as minhas solicitações em termos de melhoria de materiais e equipamentos de trabalho. Para mim é desmotivante e motivo para me recusar a trabalhar porque sinto que há falta de equipamentos e materiais de qualidade.” – E6, P9 (médica dentista)</i></p> <p><i>“Sinto-me desmotivado quando tenho dias muito agitados, com imensas pessoas há espera e não consigo atendê-las da forma como gostaria, ou quando não há stock de certos medicamentos e não conseguimos ajudar os utentes.” – E7, P9 (farmacêutico)</i></p>
Motivação e recompensas	Influencia das recompensas na motivação	<p><i>“Como não é o meu caso, consigo imaginar que motiva os trabalhadores a procurar ser e fazer melhor, a serem diferenciados na área de especialização. Acho que quando um trabalhador é compensado pelo seu trabalho, de alguma forma, a sua motivação é logo outra.” – E1, P10 (enfermeira)</i></p> <p><i>“É bastante importante, na minha opinião, pois falando por experiência própria, sinto-me mais motivada a trabalhar quando sei que vou receber mais por isso.” - E2, P10 (nutricionista)</i></p> <p><i>“Eu acho que as recompensas podem servir de espelho da importância que os trabalhadores têm na instituição. Na minha opinião, se uma instituição se preocupa em recompensar os seus</i></p>

		<p><i>colaboradores, significa que estes têm importância e que pretendem motivá-los através das recompensas. Isto faz com o que trabalhador se sinta visível e sinta que é valorizado. Para além de que, se eu vir que a minha colega é recompensada pelo bom trabalho, eu vou também tentar fazer o meu melhor no próximo mês para eu ser a próxima a ser recompensada. Então acaba por ser um win-win.” – E3, P10 (fisioterapeuta)</i></p> <p><i>“Porque, de alguma forma, reconhecem e valorizam o nosso trabalho, porque significam que o esforço permitiu cumprir os objetivos propostos.” – E4, P10 (técnica de farmácia)</i></p> <p><i>“Na minha opinião, é que, efetivamente se houvesse recompensas por maior produção de trabalho, por um bom desempenho, automaticamente a motivação de qualquer funcionário aumenta. Claro que depois, teria de existir, uma forma de avaliação justa, porque numa instituição não se trabalha de forma igual e também não se esforçam todos de forma igual. Quem se esforça mais, quem “veste a camisola” diariamente pela organização que representa, deve ser recompensado por isso. Seja recompensação monetária, seja em termos de avaliação, seja em dias de férias, ou descanso suplementar. Depois também depende muito da organização onde estás. Sem sombra de dúvidas que as recompensas monetárias, ou sejam elas de outro cariz, influenciam positivamente a motivação dos trabalhadores.” – E5, P10 (técnica superior de serviço social)</i></p> <p><i>“Como não recebo recompensas monetárias, não vou falar delas, mas quanto às outras, como elogios e provas de confiança manifestadas pelos meus utentes, vão contribuir para que me sinta útil e tentar fazer ainda melhor para não os dececionar.” – E6, P10 (médica dentista)</i></p> <p><i>“No meu caso, influencia de uma forma positiva, mas isto também pode dar para o lado bom como para o mau. Entendo perfeitamente, que, quem não tem nenhuma recompensa, tanto monetária, como de outra forma, pode sentir uma certa “estagnação” no local de trabalho. Não se pode ter o melhor dos dois mundos. Gosto de me sentir reconhecido na organização onde trabalho, e que esse reconhecimento se alie a alguma recompensa.” – E7, P10 (farmacêutico)</i></p>
	<p>Influência das recompensas na vontade de permanecer na instituição de saúde</p>	<p><i>“Penso que sim.” – E1, P12 (enfermeira)</i></p> <p><i>“Sim.” – E2, P12 (nutricionista)</i></p> <p><i>“Sim, claro. Se a instituição não se importar com isto, faz com que eu não queira trabalhar lá porque vou ver um beco sem saída. Por muito que eu me esforce e tente ser a melhor funcionária, se nunca for recompensada e valorizada por isso vou acabar por me cansar e tentar mudar de local</i></p>

		<p><i>de trabalho. Enquanto se eu vir que existe um esforço por valorizar quem tem melhores resultados, vou tentar alcançá-los, ou seja, vou estar motivada a ser cada dia melhor.” - E3, P12 (fisioterapeuta)</i></p> <p><i>“Sim.” – E4, P12 (técnica de farmácia)</i></p> <p><i>“As recompensas numa entidade privada, existem através de pagamento de horas extraordinárias, através das avaliações, e são decididas pela tutela. Claro que, tudo isto, o tipo de trabalhos que tu desempenhas, a exigência que o trabalho provoca em ti, a forma de como o trabalho é reconhecido, e as recompensas existem ao longo do vínculo que existe entre trabalhador-instituição, vão influenciar obviamente a vontade de permanecer no local, sem sombra de dúvidas.</i></p> <p><i>Por muito que tu gostas do que fazes, por muito que estejas integrada na equipa, ao longo de uma série de anos, quando dás o teu máximo, quando executas as tuas funções de forma exemplar, se não existir a recompensa, quanto mais não seja, a de avaliação, que permite a progressão na carreira com efeitos remuneratórios, vai influenciar a vontade de estar numa instituição, sem dúvida.” – E5, P12 (técnica superior de serviço social)</i></p> <p><i>“Sim, mas neste momento me faria ocasionalmente abandonar o meu posto de trabalho, é o facto de por vezes sentir que não me estão a ser fornecidos meios e ferramentas de trabalho com a qualidade que eu desejaria.” - E6, P12 (médica dentista)</i></p> <p><i>“Claro que sim. A forma de como a instituição valoriza o profissional tem um grande impacto na retenção do mesmo. No meu caso, sinto que tenho reconhecimento pelo meu trabalho e que existe um bom ambiente em todos. A flexibilidade que tenho e o facto de termos alguma autonomia em certos aspetos da farmácia, também faz muita diferença para mim.</i></p> <p><i>O salário não é o que mais me motiva de momento, para ser honesto, mas se a farmácia não tivesse estas condições, provavelmente não teria tanta motivação para continuar a trabalhar.” – E7, P12 (farmacêutico)</i></p>
Motivação e Comprometimento	Desafios que afetam a motivação e comprometimento	<p><i>“São os salários injustos face ao tipo de trabalho, a desvalorização do trabalhador que se manifesta na dificuldade em progredir na carreira, não ter hora de saída e não haver mais recursos, principalmente no setor público, para ajudar a resolver mais questões de cada doente. Estas e mais situações torna a situação dos profissionais de saúde muito frustrante.” – E1, P13 (enfermeira)</i></p>

		<p><i>“Os que considero assim mais impactantes e que precisam de ser reajustados já é a monotonia, a falta de salário justo face ao trabalho e a estagnação na evolução do cargo e da carreira profissional” - E2, P13 (nutricionista)</i></p> <p><i>“Eu penso que o principal seja o cansaço. O setor da saúde é muito exigente, temos várias consultas por dia, muitas vezes trabalhamos mais do que as “normais” 8h por dia e isso é desgastante. Para não falar de que a nossa forma de ajudar as pessoas é a resolver os seus problemas de saúde. Por muito benigno que seja o problema, também desgasta emocionalmente. Eu falo por mim, às vezes não sou apenas uma fisioterapeuta, sou também a pessoa que ouve os problemas das pessoas e isto pode se tornar um fardo.</i></p> <p><i>Daí ser tão importante a preocupação que a instituição demonstra pelos seus colaboradores. Com o cansaço extremo deixamos de conseguir ser tão bons no que fazemos e isto não é benéfico para ninguém. Se a instituição não se preocupar em motivar-nos, é mais um fator que acumula com o cansaço e que faz com que procuremos outros lugares para trabalhar” - E3, P13 (fisioterapeuta)</i></p> <p><i>“Os principais desafios, para mim, é o não reconhecimento do mérito dos profissionais, do seu esforço, da avaliação dos seus riscos e da falta de melhores recompensas quer monetárias quer de carreira.” – E4, P13 (técnica de farmácia)</i></p> <p><i>“O setor da saúde é uma área complexa. Por si só, nós estamos a trabalhar com doentes e os doentes chegam até nós em busca de uma solução, de uma resposta, de um acompanhamento, de um tratamento no âmbito da saúde. A ausência de saúde é, por si só, uma situação frágil para qualquer ser humano.</i></p> <p><i>Por isso, é um desafio, porque nós trabalhamos com uma população, logo, de antemão vulnerável. Depois de toda esta vulnerabilidade, temos as situações mais, menos, intermédias, isso já é outra, já é outra questão. Por isso, o trabalhar na saúde já é por si só um desafio. E, e ao longo dos anos, trabalhar com pessoas, depois também depende das áreas e do tipo de instituição.</i></p> <p><i>Mas no meu caso, que trabalho numa instituição de saúde central, ao longo dos anos, o peso de trabalhar com pessoas que estão doentes, em situações às vezes muito frágeis, e todas as suas vivências que são trazidas para o processo de doença e que acabam por envolver automaticamente os profissionais que com ele interagem no seu processo de doença. Isto, ao longo dos anos começa a pesar do ponto de vista emocional.</i></p>
--	--	---

		<p><i>É preciso termos muitas estratégias pessoais e irmos revendo a nossa forma de atuar para podermos lidar, para que o doente não seja mais um, mas que o doente seja sempre tratado por nós como pessoa singular, que está no seu processo de doença e quase como se fosse sempre o primeiro. Claro que isto para o profissional, traz desgaste emocional muito grande.</i></p> <p><i>Depois, cada um terá de encontrar as suas próprias estratégias, os seus próprios recursos emocionais, pessoais, internos, para lidar com estas situações. E de facto, tem de se gostar de trabalhar na área de saúde para conseguir ultrapassar estas dificuldades e estes entraves que surgem ao longo dos anos em que vamos trabalhando com os dentes.</i></p> <p><i>A motivação é assim, quando se gosta, a motivação, acaba por estar sempre lá. O que eu acho que pode pesar é, sem sombras de dúvidas, a questão emocional.” – E5, P13 (técnica superior de serviço social)</i></p> <p><i>“Eu acho que um dos principais desafios é o facto de muitas instituições de saúde começarem a impor aos profissionais objetivos de faturação. Isso, principalmente no privado, acaba por poder “mercantilizar” a saúde, e faz com que se sintam pressionados a pensar em números do que propriamente na qualidade do atendimento ao doente.</i></p> <p><i>Por outro lado, no setor público, os profissionais são, em muitos dos casos, restringidos na sua ação devido à imposição de contenção de despesas.</i></p> <p><i>Depois há ainda questão dos impostos: um médico dentista pode fazer horas extraordinárias e nem sempre significa que está a ganhar mais, uma vez que o montante extra auferido faz disparar a taxa de IRS aplicada e o valor do imposto cobrado pelo estado. Ou seja, acaba por não compensar.</i></p> <p><i>E por fim, também há o excesso de procedimentos burocráticos que é transversal aos dois setores. Por exemplo, no privado temos de lidar com seguradoras, subsistemas e uma série de formulários que tiram tempo ao contacto com o doente. é outra questão tanto no setor publico como no privado. Tudo isto tem impacto.” – E6, P13 (médica dentista)</i></p> <p><i>“No meu caso, acho que um dos principais desafios de momento é associado à progressão de carreira. Sinto muito, que, por mais experiência que se tenha enquanto farmacêutico, as oportunidades de crescimento, são muito limitadas. Outro desafio, para mim, é a parte administrativa. Sei que o tenho de fazer, mas acaba por me ocupar bastante tempo e tira o foco ao que gosto mais de fazer, que é o atendimento ao utente.” – E7, P13 (farmacêutico)</i></p>
--	--	--