





Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Ana Lúcia Gonçalves de Sousa

Fatores Motivacionais dos Técnicos de Radiologia em Portugal

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Ana Paula Ferreira

julho de 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial à Professora Doutora Ana Paula Ferreira, por ter aceitado orientar-me durante todo o percurso, por me guiar na execução deste trabalho e por toda a sua disponibilidade e ajuda.

Agradecer também à Associação Portuguesa de Imagiologia Médica e Radioterapia (APIMR) pela colaboração e disponibilidade em divulgar o questionário desta pesquisa.

Agradecer à Associação Portuguesa dos Técnicos de Radiologia, Radioterapia e Medicina Nuclear (ATARP) pela cooperação e receptividade em partilhar o questionário da pesquisa.

Agradecer também ao Sindicato dos Técnicos Superiores de Saúde nas Áreas de Diagnóstico e Terapêutica (STSS) pela disponibilidade e apoio na divulgação do questionário da pesquisa.

Um agradecimento a todos os profissionais que se disponibilizaram a fazer parte deste projeto.

E, por fim, um agradecimento à minha família por todo o apoio.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Fatores Motivacionais dos Técnicos de Radiologia

RESUMO

A motivação pode-se definir como uma força interna com capacidade para gerar ações e determinar o sentido, a intensidade e a duração dos comportamentos dos indivíduos (Locke & Latham, 2004). Os estudos em profissionais de saúde têm mostrado que, trabalhadores com elevados níveis motivacionais representam menos custos para a organização dado que desempenham as suas tarefas de forma mais eficiente e com maior qualidade, além de desenvolverem maior compromisso organizacional (Dias *et al.*, 2017a; Galletta *et al.*, 2019; Kantek *et al.*, 2015).

Os técnicos de radiologia são responsáveis pela execução de exames imagiológicos e pela gestão da exposição dos utentes e restantes profissionais às radiações ionizantes. Os técnicos de radiologia geralmente, não são alvo de estudos sobre a motivação no trabalho, no entanto, devido à importância e particularidade das suas funções, é relevante observar e identificar as suas necessidades.

Este trabalho procura identificar as necessidades motivacionais dos técnicos de radiologia, bem como apresentar sugestões de medidas que permitam potenciar o nível motivacional destes profissionais.

Para a pesquisa, foi distribuído um questionário online através do *Google Forms*.

A amostra é composta por 100 técnicos de radiologia. Os dados foram analisados através da média, mediana, desvio padrão e quartis, e através dos testes não paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis.

Os resultados permitiram concluir que a dimensão com maior peso motivacional foi a dimensão Colegas de Trabalho ($4,18 \pm 0,95$), seguida da dimensão Atributos do Trabalho ($4,00 \pm 0,77$) e da dimensão Remuneração ($3,64 \pm 0,98$). Observou-se ainda que os níveis motivacionais dos técnicos de radiologia que constituem a amostra são satisfatórios ($3,28 \pm 1,07$).

Nesta pesquisa, o setor profissional apresentou-se como variável preditora para a dimensão Atributos do Trabalho.

Palavras-chave: motivação, necessidades, saúde, técnicos de radiologia.

ABSTRACT

Motivation can be defined as an internal force capable of generating actions and determining the meaning, intensity and duration of individuals behaviors (Locke & Latham, 2004). Studies with health professionals have shown that workers with high levels of motivation represent a lower cost for the organization, as they perform their tasks with more efficiency and quality, in addition to developing greater organizational commitment (Dias et al., 2017a; Galletta et al. , 2019; Kantek et al., 2015).

Radiology technicians are responsible for performing imaging tests and managing the exposure of patients and other professionals to ionizing radiation. Radiology technicians are not generally the object of studies on work motivation, however, due to the importance and particularity of their functions, it is relevant to observe and identify their needs.

This research aims to identify the motivational needs of radiology technicians, as well as to present suggestions for strategies to enhance the motivational level of these professionals.

For the research, an online questionnaire was distributed through *Google Forms*.

The sample is composed of 100 radiology technicians. The data were analyzed through the mean, median, standard deviation and quartiles, and through non-parametric tests of Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests.

The results showed that the dimension with the highest rating was the Co-workers dimension ($4,18 \pm 0,95$), followed by the Work Attributes dimension ($4,00 \pm 0,77$) and the Remuneration dimension ($3,64 \pm 0,98$). It was also observed that the motivational levels of the radiology technicians in this sample are satisfactory ($3,28 \pm 1,07$).

In this research, the professional sector was presented as a predictor variable for the Attributes of Work dimension.

Keywords: motivation, needs, health, radiology technicians.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1.	Motivação para o trabalho	3
2.2.	Teorias da Motivação	6
2.2.1.	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	6
2.2.2.	Teoria Bifactorial de Herzberg	8
2.2.3.	Teoria ERG de Alderfer	9
2.2.4.	Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham	10
2.2.5.	Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland	10
2.3.	Estudos em contexto da Saúde	11
3.	METODOLOGIA	19
3.1.	Questões de partida e hipóteses do estudo	20
3.2.	Instrumento	22
3.3.	Procedimento	24
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1.	Caracterização da amostra	26
4.2.	Análise dos resultados	29
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
5.1.	Discussão dos resultados	38
5.2.	Considerações finais	43
5.2.1.	Limitações do estudo	43
5.2.2.	Linhas de investigação futuras	45
6.	BIBLIOGRAFIA	47
7.	ANEXOS	51
7.1	Anexo I	51
7.2	Anexo II	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Fatores motivacionais avaliados na secção B do questionário.	24
Tabela 2 Caracterização socioprofissional da amostra.	27
Tabela 3 Alfa de Cronbach dos fatores motivacionais.....	28
Tabela 4 Análise da percentagem de respostas por nível de escala de Likert para as variáveis motivacionais e nível de motivação global.....	29
Tabela 5 Classificações médias dos fatores motivacionais e da motivação global	30
Tabela 6 Classificações médias do fator Remuneração	30
Tabela 7 Classificações médias do fator Colegas de Trabalho	32
Tabela 8 Classificações médias do fator Atributos do Trabalho.....	34
Tabela 9 Classificações médias da Motivação Global	36
Tabela 10 Análise Multivariada para o fator Atributos do Trabalho.....	37

1. INTRODUÇÃO

Numa sociedade em constante transformação, existe uma grande componente de incerteza na gestão. As empresas são confrontadas frequentemente com alterações no seu ambiente externo e interno, vendo-se obrigadas a ajustarem-se sob pena de serem erradicadas. As mudanças externas passam, por exemplo, por alterações ao nível político, legal, social e económico, ou até pelo surgimento de crises pandémicas como a que vivenciamos neste momento (SARS-CoV-2). Também a nível interno, as empresas têm assistido a uma mudança no significado e na importância que os colaboradores atribuem ao seu trabalho e à organização. Nesse sentido, as organizações precisam de se adaptar e reajustar para responder a todos os desafios imputados à gestão (Rego *et al.*, 2020). Também nas instituições de saúde, estas alterações têm impactado a gestão das mesmas. As transformações no panorama socioeconómico, o surgimento de novas instituições de saúde, as mudanças dos regulamentos e a própria procura de cuidados de saúde tem sofrido alterações ao longo do tempo, sendo por isso importante que as organizações estejam prontas para responder a estas mudanças, mantendo a necessidade de contenção de custos (Galletta *et al.*, 2019; Kontodimopoulos *et al.*, 2009).

Contrariamente a abordagens mais clássicas, tem-se observado um enraizamento do pensamento de que, a capacidade de reajustamento das organizações e o sucesso organizacional se deve aos colaboradores (Gaki *et al.*, 2013; Martins *et al.*, 2018; Rego *et al.*, 2020). Para isso, torna-se fulcral que os gestores desenvolvam a capacidade de gerir os seus colaboradores de tal forma que consigam potenciar a sua capacidade produtiva e criativa, mantendo, contudo, os custos associados ao trabalho em valores mínimos (Rego *et al.*, 2020).

A inclusão do estudo do comportamento organizacional nas escolas de administração (mais tarde designadas de escolas de gestão) surgiu em meados da década de 1960, quebrando em parte, a abordagem mais administrativa e burocrática das teorias organizacionais clássicas formuladas por Henri Fayol e Max Weber (Cunha *et al.*, 2007). A motivação no trabalho, por sua vez, constitui atualmente um dos conceitos centrais do comportamento organizacional e o seu impacto nas ações e atitudes dos colaboradores tem sido largamente estudado (Cunha *et al.*, 2007). Apesar de não ter uma única definição, a motivação pode ser definida como uma força interior com potencial para gerar ações e para determinar a direção, a intensidade e a duração das ações dos indivíduos (Locke & Latham, 2004). Segundo Dias *et al.* (2017) “a motivação para o trabalho consiste na disposição para exercer altos níveis de esforço em direção a objetivos organizacionais, tendo subjacente a satisfação de alguma necessidade individual”.

Os estudos de motivação em profissionais de saúde têm revelado que, profissionais com elevados níveis de motivação, apresentam maior compromisso organizacional, satisfação e produtividade, e apresentam menores níveis de absentismo e de *turnover* (Dias *et al.*, 2017a). Por outro lado, profissionais com baixos níveis de motivação apresentam baixa produtividade, menor qualidade do serviço prestado, baixo desempenho organizacional e maiores taxas de *burnout* (Kantek *et al.*, 2015; Martins *et al.*, 2020). É por isso essencial que o gestor tenha a sensibilidade de reconhecer a individualidade dos seus colaboradores e compreender que, por essa razão, os indivíduos têm diferentes necessidades, valores e convicções, com vista à satisfação das mesmas, contribuindo para o aumento da motivação dos seus colaboradores e consequentemente dos serviços prestados (Kontodimopoulos *et al.*, 2009).

Estes estudos são, na sua maioria, realizados às classes profissionais mais representativas nas unidades de saúde, os médicos e enfermeiros. Nesta pesquisa, será estudada uma outra categoria profissional, os técnicos de radiologia (TR).

Os técnicos de radiologia são uma das carreiras regulamentadas dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica (TSDT), e as suas funções são de grande importância e relevância dado que são responsáveis pela execução de exames imagiológicos em contexto de consulta, de urgência e de bloco operatório, sendo também responsáveis pela implementação de práticas de proteção radiológica com vista à gestão da exposição dos utentes e restantes profissionais às radiações ionizantes.

Com esta pesquisa, espera-se, idealmente, identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais desta classe profissional, bem como analisar em que nível estes profissionais se sentem motivados para exercer as suas funções, permitindo formular sugestões para que os níveis de motivação sejam adequados.

Assim sendo, o próximo capítulo apresenta o enquadramento teórico da motivação no trabalho e das teorias de conteúdo, assim como uma revisão dos estudos que têm sido desenvolvidos na área da saúde. Seguidamente é apresentada a metodologia adotada para esta pesquisa, identificando os objetivos, as questões de partida e o instrumento utilizado para a sua concretização. No quarto capítulo pode observar-se a caracterização socioprofissional da amostra e a análise dos resultados obtidos. Por último, será apresentada a discussão dos resultados com algumas sugestões passíveis de ser aplicadas nos modelos de gestão atuais com o intuito de potenciar a motivação no trabalho, as principais limitações e as sugestões de linhas de investigação futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo aborda o conceito de motivação no trabalho, bem como os efeitos da motivação e desmotivação dos trabalhadores no contexto laboral. É realizada ainda uma breve descrição das teorias motivacionais, com destaque para as teorias do conteúdo.

2.1. Motivação para o trabalho

Em sentido lato, a palavra motivação refere-se aos fatores que manipulam e incentivam os indivíduos, encorajando-os a adotar determinados comportamentos e ações rumo a certos objetivos (Wajda & Janus, 2020). Estes fatores correspondem às necessidades que cada indivíduo possui, podendo ser categorizadas desde as mais elementares (como a alimentação) até às necessidades imateriais e de ordem superior (como a satisfação e a realização pessoal) (Mathe *et al.*, 2012). Depreende-se assim que as necessidades são o conceito central da motivação (Mathe *et al.*, 2012).

Enquanto as necessidades mais básicas são facilmente garantidas, e uma vez satisfeitas, já não têm capacidade motivadora; o mesmo não poderá ser dito relativamente às necessidades de ordem superior, devido à sua complexidade e à individualidade dos trabalhadores (Mathe *et al.*, 2012). Mathe *et al.* (2012) referem que, atendendo que, a procura pela satisfação de uma necessidade é o mecanismo suscitador da motivação, então, é a procura pela satisfação das necessidades essencialmente de ordem superior que orienta o indivíduo e o estimula a desenvolver competências, a adquirir conhecimentos e a progredir na sua organização, ou, alternativamente, a procurar novas instituições com vista a novos desafios profissionais que lhe permitam satisfazer as suas necessidades.

Especificamente no que concerne ao tema desta pesquisa, o conceito de motivação no trabalho não tem uma definição que reúna o consenso entre todos os autores, e que seja universalmente aceite, dado que subsiste uma pluralidade de perspetivas sobre o mesmo (Cunha *et al.*, 2007; Moody & Pesut, 2006). Este tem-se apresentado como o conceito principal do comportamento organizacional e tem beneficiado de inúmeros estudos nas diversas áreas profissionais para aprofundar conhecimentos relativos a este tema, sobretudo devido à relação evidente entre a motivação dos colaboradores e a sua produtividade (Cunha *et al.*, 2007).

A motivação no trabalho refere-se a uma força intrínseca com potencial para influenciar a alocação de esforços e recursos pessoais para a realização de ações relativas ao trabalho, tendo a capacidade para influenciar três aspetos das ações: a direção (escolha de um comportamento

em detrimento de outro), a intensidade (esforço gasto na realização de determinada ação) e a duração (persistência) (Kanfer *et al.*, 2008; Locke & Latham, 2004). Assim, a motivação tem capacidade para afetar a aquisição de competências, bem como para influenciar em que medida os indivíduos empregam ou não as suas aptidões nas suas funções (Locke & Latham, 2004).

Segundo Franco *et al.* (2002) a motivação pode ser entendida como sendo o nível de disposição que um indivíduo tem para realizar as suas funções e manter o empenho relativamente aos objetivos organizacionais. Os autores referem ainda que, mesmo num ambiente organizacional isento de alterações, existem transformações ao longo do tempo nos fatores motivacionais dos indivíduos porque a motivação é um processo dinâmico que resulta da combinação das características pessoais com as características do ambiente em que o indivíduo está inserido, sendo assim sujeita a modificações nestas duas grandezas (Franco *et al.*, 2002; Kanfer *et al.*, 2008). Por outras palavras, a motivação pode ser entendida como sendo um processo psicológico consequente da interação dos elementos externos e internos aos indivíduos (Latham & Pinder, 2005).

A motivação exhibe duas formas: a intrínseca, que implica a realização de uma tarefa pelo entusiasmo, prazer e satisfação espontânea que o indivíduo experiencia ao decorrer da sua execução; e a extrínseca, quando a tarefa é realizada devido ao valor pessoal que o indivíduo lhe imputa, nomeadamente pela compensação ou punição que poderá decorrer da sua execução, ou seja, a satisfação não deriva da atividade em si, mas sim das consequências extrínsecas a que a tarefa conduz, como por exemplo recompensas materiais (Cunha *et al.*, 2007; Gagné & Deci, 2005).

Na literatura, a motivação é frequentemente associada à satisfação no trabalho, no entanto, não devem ser equiparados entre si. Como referido, a motivação é uma força interna ao indivíduo que o orienta e estimula a desenvolver comportamentos para satisfazer as suas necessidades, ao passo que a satisfação pode definir-se como sendo uma resposta emocional dos indivíduos face às condições do trabalho (Gaki *et al.*, 2013). Em regra, um indivíduo satisfeito é associado a maiores níveis de motivação, no entanto a satisfação não é uma pré-condição da motivação (Franco *et al.*, 2002).

Com a evolução das sociedades e com os mercados cada vez mais competitivos, as organizações começaram a olhar para os seus colaboradores como um dos principais fatores de sucesso e de vantagem competitiva (Gaki *et al.*, 2013). É visível uma atenção crescente por parte dos gestores em orientar os colaboradores com vista ao alcance dos objetivos pessoais e

consequentemente dos objetivos organizacionais (Samanez & Medina, 2017). Na saúde, as instituições têm sentido de igual forma a necessidade de se ajustarem e reestruturarem face às constantes alterações na procura de cuidados de saúde por parte da população, e observa-se que este pensamento também começa a enraizar-se neste setor, com os gestores a terem a perceção de que são as pessoas o fator decisivo capaz de melhorar o desempenho do sistema de saúde (Galletta *et al.*, 2019; Gusar *et al.*, 2020). Torna-se por isso essencial para os gestores compreenderem a motivação dos seus colaboradores para adotarem estratégias ajustadas à criação e manutenção de ambientes que incentivem a motivação dos mesmos, originando níveis de produtividade mais elevados, e assim conduzir ao fornecimento de cuidados de saúde de máxima qualidade facultando bons resultados para os doentes e para as instituições (Galletta *et al.*, 2016; Grujicic *et al.*, 2016; Kantek *et al.*, 2015).

Os efeitos da motivação têm sido amplamente analisados ao longo do tempo, e têm sido vários os estudos que apontam para a existência de uma correlação significativa entre a motivação e a produtividade, eficiência, comprometimento organizacional, desempenho organizacional, criatividade e lucratividade (Alhaji & Wan Yusoff, 2012; Deci & Ryan, 2014; Gaki *et al.*, 2013; Mathe *et al.*, 2012). Os trabalhadores motivados têm, geralmente, níveis de desempenho e de produtividade mais elevados e apresentam uma atitude orientada para a resolução de problemas, conduzindo a melhores resultados organizacionais (Mathe *et al.*, 2012). Mais concretamente, indivíduos com elevada motivação intrínseca tendem a apresentar melhores desempenhos para tarefas complexas (Meyer, 2014). Além disso, equipas motivadas, estão associadas a baixas taxas de rotatividade e de absentismo (Mathe *et al.*, 2012).

Nos estudos realizados com profissionais de saúde, observou-se que elevados níveis de motivação proporcionam um maior compromisso profissional, melhor qualidade dos serviços prestados, aumento da produtividade, aumento da satisfação no trabalho, aumento da eficiência e diminuição dos níveis de absentismo e da intenção de saída (Kantek *et al.*, 2015; Martins *et al.*, 2020). Ao passo que baixos níveis de motivação têm sido associados a baixa produtividade, menor qualidade dos serviços, menores níveis de desempenho e maiores taxas de *burnout* (Kantek *et al.*, 2015; Martins *et al.*, 2020).

Estes estudos são, na sua maioria, realizados a enfermeiros e médicos devido à elevada representatividade destas categorias profissionais em ambientes hospitalares e por terem maior contacto com os doentes, no entanto existem outras categorias profissionais em ambientes hospitalares e outras unidades de saúde que também trabalham para assegurar o bem-estar dos

doentes (Gaki *et al.*, 2013; Gusar *et al.*, 2020). Uma dessas categorias são os técnicos de radiologia, e serão o objeto de análise nesta pesquisa.

Os técnicos de radiologia são uma das carreiras regulamentadas dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica, e são responsáveis pela “realização de todos os exames da área de radiologia de diagnóstico médico; programação, execução e avaliação de todas as técnicas radiológicas que intervêm na prevenção e promoção da saúde; utilização de técnicas e normas de protecção e segurança radiológica no manuseamento com radiações ionizantes” (Decreto Lei n.º 261/93 de 24 de Julho do Ministério da Saúde, 1993). O papel destes profissionais deve ser considerado de elevada importância e relevância dado que, como abordado, são responsáveis pela realização dos exames imagiológicos, quer a nível de exames de consulta ou de urgência médica, quer a nível de apoio imagiológico em contexto de bloco operatório, bem como pela implementação das práticas de protecção radiológica com vista à gestão da exposição dos utentes e demais profissionais de saúde às radiações ionizantes através da seleção de protocolos e condições ajustadas aos utentes em função dos procedimentos a realizar e do contexto em que são aplicados.

Assim, torna-se essencial entender as necessidades destes profissionais, por forma a satisfazê-las, e assim estimular a sua satisfação e desempenho organizacional.

2.2. Teorias da Motivação

Ao longo do tempo têm surgido várias teorias da motivação, que podem ser divididas em dois principais grupos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo.

As teorias de conteúdo procuram perceber o que motiva os indivíduos, ao nível dos fatores internos e externos ao indivíduo, ou seja, procuram identificar as necessidades dos indivíduos e perceber quais as características que devem estar fundamentalmente em vigor no contexto laboral para que os indivíduos se sintam motivados, enquanto as teorias de processo procuram perceber como se desencadeia o comportamento motivado, ou seja, as reflexões e percepções dos indivíduos que conduzem à modificação dos seus comportamentos, estando muito centradas no processo cognitivo (Cunha *et al.*, 2007; Paleologou *et al.*, 2006; Ribas & Salim, 2016; Ribeiro, 2020; Santos, 2008). Dada a natureza desta pesquisa, será dado especial destaque às teorias de conteúdo.

2.2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades foi desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow e centra-se nas necessidades internas dos indivíduos (Vieira, 2012). Segundo Maslow, os

principais elementos motivadores do ser humano são as necessidades não satisfeitas, estando estas hierarquizadas das mais básicas às mais complexas (Cunha *et al.*, 2007). Para o autor, existem cinco classes de necessidades sendo que as mais básicas se encontram na base da pirâmide, enquanto as necessidades de crescimento e autorrealização se encontram no topo da mesma (Cunha *et al.*, 2007; Gagné & Deci, 2005). Segundo Maslow, os indivíduos apenas procuram os níveis subsequentes da hierarquia, quando as necessidades inferiores estão satisfeitas, caso contrário, permanecem nesse nível e monopolizam esforços até alcançar a satisfação dessa mesma necessidade (Mota, 2013; Santos, 2008).

Nesta teoria, as necessidades fisiológicas correspondem à base da pirâmide e incluem as necessidades humanas mais elementares como a fome, sede e repouso (Maslow, 2019; Ribeiro, 2020). No nível seguinte, encontram-se as necessidades de segurança, que procuram satisfazer a necessidade de emprego, de abrigo, de proteção e de defesa (Maslow, 2019; Ribeiro, 2020). Em sociedades desenvolvidas, estas necessidades estão na sua maioria, moderadamente atendidas (Cunha *et al.*, 2007). No patamar suprajacente estão as necessidades sociais, relacionadas com as necessidades de amor, relacionamento e integração social (Ribeiro, 2020). Seguidamente encontram-se as necessidades de estima, que incluem as necessidades de autoestima, de reconhecimento social, de respeito por si mesmo e de prestígio (Ribeiro, 2020; Santos, 2008). Por fim, no topo da pirâmide, estão as necessidades de autorrealização, reportando à necessidade de desenvolvimento pessoal e de atingir o expoente máximo das suas capacidades (Cunha *et al.*, 2007; Ribeiro, 2020).

A elaboração desta teoria foi alicerçada na natureza humana, no entanto tornou-se uma referência para o ambiente negocial (Cunha *et al.*, 2007). Fazendo a aplicação, as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais dos indivíduos podem ser colmatadas com uma remuneração aceitável, boas condições de trabalho e boas relações interpessoais, enquanto as necessidades de estima e de autorrealização podem ser satisfeitas por meio de reconhecimento do trabalho, oportunidades de progressão e oportunidades para ser criativo (Mathe *et al.*, 2012).

Segundo Maslow, é papel dos gestores fazerem uma avaliação dos seus colaboradores a fim de perceberem em que nível da pirâmide se encontra cada pessoa, para perceber o que motiva os seus colaboradores e assim ajustar as suas estratégias por forma a responder às necessidades dos mesmos (Cunha *et al.*, 2007).

A Teoria das Necessidades, no entanto, apresentou desde logo algumas críticas pela carência de confirmação empírica (Cunha *et al.*, 2007). Um dos aspetos que é criticado nesta

teoria é a forma como estão organizadas as necessidades, dado que estão assentes no princípio de que as necessidades dos indivíduos são satisfeitas apenas através do trabalho, sem ter em consideração que certas necessidades podem ser satisfeitas fora do trabalho, como é o caso das necessidades de realização, além de que não tem em consideração que a motivação dos indivíduos pode alterar-se com a idade, os anos de experiência bem como o tipo de trabalho dos indivíduos (Alhaji & Wan Yusoff, 2012). Outro aspeto criticado é a universalidade destas necessidades sem capacidade para explicar as individualidades de cada um (Alhaji & Wan Yusoff, 2012). Alguns autores reprovam também o facto de Maslow considerar que os indivíduos procuram satisfazer as necessidades de um nível de cada vez, não admitindo a procura da satisfação de várias necessidades dispostas em níveis distintos, ao mesmo tempo (Santos, 2008).

2.2.2. Teoria Bifactorial de Herzberg

Segundo a Teoria Bifactorial de Herzberg, a motivação é influenciada por dois fatores independentes: os fatores higiénicos e os fatores motivacionais (Ribeiro, 2020). Para este autor, existem fatores com potencial para proporcionar insatisfação ao indivíduo quando não se verificam certas condições, no entanto, por outro lado, não têm capacidade para promover atitudes positivas quando essas mesmas condições se verificam (Cunha *et al.*, 2007). A estes fatores atribui a designação de fatores higiénicos, ou extrínsecos, estando ligados ao ambiente de trabalho nomeadamente o ordenado, condições físicas do trabalho, benefícios sociais, prémios, relações com a chefia e colegas, políticas de gestão e cultura organizacional (Ribeiro, 2020; Santos, 2008; Vieira, 2012). Os fatores higiénicos tendem a não perdurar no tempo, perdendo rapidamente a sua capacidade motivadora (Cunha *et al.*, 2007).

Os fatores de motivação, ou fatores intrínsecos, estão ligados ao conteúdo do trabalho, ou seja ao trabalho per si, à realização pessoal, nível de responsabilidade, reconhecimento e progresso, estimulando a motivação do trabalhador sem a presença de compensações extrínsecas (Franco *et al.*, 2002; Santos, 2008). Com este pressuposto, o indivíduo, quando está motivado, executa as suas funções por elas próprias, pela sua realização, pela satisfação que delas experiencia e pelo progresso que estas representam (Vieira, 2012). Comparativamente aos fatores higiénicos, os fatores de motivação tendem a perdurar no tempo (Cunha *et al.*, 2007).

À luz desta teoria, a gestão deverá ser capaz de garantir a presença de ambos os fatores, de forma a evitar a insatisfação e a proporcionar a satisfação dos trabalhadores (Santos, 2008).

Esta teoria tem sido alvo de análise desde a sua origem. Uma das críticas apontada a esta teoria é que pode ter várias interpretações teóricas, além da interpretação efetuada por Herzberg (Alhaji & Wan Yusoff, 2012). Outro apontamento que lhe reportam é o facto de alguns fatores poderem assumir o papel de fator higiênico e fator motivador promovendo igualmente atitudes positivas e atitudes negativas como o salário, em que, apesar de para Herzberg ser visto como um fator higiênico, vários estudos têm mostrado que os indivíduos se sentem motivados com as remunerações (Cunha *et al.*, 2007). Além disso, os críticos referem que a teoria bifatorial tem menor aplicabilidade em trabalhos cujos trabalhadores não sejam qualificados, e em trabalhos monótonos (Alhaji & Wan Yusoff, 2012).

2.2.3. Teoria ERG de Alderfer

A teoria ERG foi desenvolvida por Clayton Alderfer, sendo que ERG é o acrónimo para *Existence, Relatedness* e *Growth* (em português: Existência, Relacionamento e Crescimento) (Cunha *et al.*, 2007). Alderfer delineou este modelo especificamente para o ambiente organizacional, e pela sua observação, identificou três conjuntos essenciais de necessidades dos indivíduos: as necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento (Cunha *et al.*, 2007; Mathe *et al.*, 2012). Esta teoria está em estreita ligação com a teoria de Maslow, na medida em que, as necessidades de existência defendidas por Alderfer correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança da Hierarquia das Necessidades de Maslow; as necessidades de relacionamento equivalem às necessidades sociais e de estima de Maslow; e as necessidades de crescimento correspondem ao topo da pirâmide das necessidades de Maslow, as necessidades de autorrealização (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo Alderfer, e contrariamente ao defendido por Maslow, os indivíduos podem estar motivados por necessidades de diferentes níveis concomitantemente, e não existe uma sucessão hierárquica das necessidades, ou seja, não existe uma ordenação das necessidades em que os indivíduos vão subindo de nível ao longo do tempo até atingirem o objetivo final da autorrealização (Cunha *et al.*, 2007; Mathe *et al.*, 2012). No entanto, Alderfer também defende que, quando os indivíduos experienciam sentimentos de frustração por não alcançarem a satisfação de determinada necessidade, podem regredir a uma necessidade de ordem inferior (Cunha *et al.*, 2007; Mathe *et al.*, 2012).

Esta teoria, à semelhança da Teoria da Hierarquia das Necessidades, carece de confirmação empírica (Cunha *et al.*, 2007).

2.2.4. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham

Segundo Hackman e Oldham, a fonte de motivação não está no indivíduo em si, mas sim no ambiente em que é realizado no trabalho (Ribas & Salim, 2016). Os autores defendem que existem cinco dimensões do trabalho que transformam a tarefa em fonte de motivação: autonomia, *feedback*, identidade, variedade e significado (Cunha *et al.*, 2007; Moody & Pesut, 2006). A autonomia refere-se ao grau de independência que o indivíduo tem para decidir os vários aspetos do seu trabalho, nomeadamente a liberdade para escolher quais os procedimentos a serem realizados na sua tarefa; o *feedback* diz respeito à quantidade e qualidade de informação que o indivíduo recebe com base nas tarefas que exerce e no desempenho que coloca na sua execução; a identidade refere-se à função em si mesma, ou seja, até que nível a tarefa requer que seja executada do início até ao fim, produzindo um resultado com o qual o indivíduo se identifica; a variedade de competências representa a diversidade de aptidões e conhecimentos que os indivíduos necessitam de incluir para concluir a tarefa; e por último o significado da tarefa representa a importância e a repercussão que a tarefa tem na vida das outras pessoas, isto é, em que medida a tarefa é relevante e valiosa para a vida dos outros indivíduos (Cunha *et al.*, 2007; Robbins *et al.*, 2000).

Hackman e Oldham defendem que estas características geram três estados psicológicos. Segundo os autores, a conjugação das últimas três características, tendem a fazer os indivíduos sentirem que realizam uma tarefa com sentido e com relevância, o que designam de significado experimentado. O efeito da responsabilidade pelos resultados obtidos oriundos da autonomia do indivíduo designam de responsabilidade experimentada. Por fim, a consciência da sua eficácia que lhes é expressa pelo *feedback*, designam de conhecimento dos resultados. Perante estas características, geram-se elevados níveis de motivação intrínseca nos indivíduos (Cunha *et al.*, 2007; Robbins *et al.*, 2000).

2.2.5. Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Segundo a teoria das necessidades adquiridas de McClelland, os indivíduos possuem três tipos de necessidades adquiridas e desenvolvidas ao longo da sua vida e que decorrem da interação do indivíduo com o ambiente, sendo elas as necessidades de realização, de poder e de relacionamento ou afiliação (Ribeiro, 2020).

As necessidades de realização ou sucesso resultam da vontade de aceitar responsabilidades para resolver problemas e situações, do desejo de ter um ótimo desempenho procurando obter *feedback* propício à sua evolução, e a ambição de ser bem-sucedido (Cunha *et al.*, 2007; Ribeiro, 2020). Os indivíduos fortemente motivados pelo sucesso tendem a ser indivíduos com iniciativa, que assumem riscos moderados, e procuram atingir metas elevadas (Cunha *et al.*, 2007).

As necessidades de poder surgem da vontade de influenciar os sentimentos e controlar as ações dos outros, assumindo um papel de liderança (Ribeiro, 2020). Estes indivíduos tendem a assumir riscos elevados e procuram impactar a vida das outras pessoas (Cunha *et al.*, 2007).

Por último, as necessidades de afiliação surgem da necessidade de possuir relacionamentos próximos com os outros e de integrar grupos, por outras palavras, de ser aceite pelos outros (Ribas & Salim, 2016; Ribeiro, 2020). Os indivíduos mais afiliativos tendem a colocar maior peso nas relações com os outros do que nas tarefas (Cunha *et al.*, 2007). Segundo McClelland, as necessidades de afiliação, no caso de gestores, poderão impactar negativamente as suas tarefas, dado que podem sobrevalorizar a opinião dos outros, e poderá comprometer o desempenho da organização (Cunha *et al.*, 2007).

2.3. Estudos em contexto da Saúde

Kontodimopoulos *et al.* (2009) realizaram um estudo em 17 hospitais na Grécia (13 hospitais públicos e 4 privados) com um total de 354 médicos, 581 enfermeiros e 418 administrativos (total de 1353 colaboradores) para identificarem quais os fatores motivacionais destes profissionais e de que forma são influenciados pelas variáveis demográficas e pelas características do trabalho. Para este estudo foi aplicado um questionário constituído por dezanove itens, agrupados em quatro fatores motivacionais centrais, sendo eles: *atributos de trabalho*, *remuneração*, *colegas de trabalho e realização*, avaliados pelos participantes através de uma escala de Likert de 1 a 5, quão relevante é cada um dos itens para aumentar a sua vontade de trabalhar e para melhorar o seu desempenho (Kontodimopoulos *et al.*, 2009; Paleologou *et al.*, 2006). Analisando os resultados, os autores observaram que o fator com maior classificação no global e em cada categoria profissional foi o fator *realização*, que se refere a necessidades intrínsecas, e engloba: significado do trabalho, respeito e relações interpessoais. Já o segundo fator variou com a classe profissional. Para os médicos e administrativos, o segundo fator com maior classificação foi o fator *remuneração* que inclui necessidades externas, e engloba os

itens salário, ambiente de trabalho, reforma e absentismo, no entanto, para os enfermeiros o segundo fator é *colegas de trabalho* que inclui os itens trabalho de equipa, orgulho no trabalho, apreço, supervisão e justiça. O fator com classificação mais baixa no geral e em cada categoria profissional foi o fator *atributos de trabalho*, que também se refere a necessidades internas, e inclui os itens autoridade, objetivos, criatividade, deveres claros, controlo, exploração de competências e participação em decisões (Kontodimopoulos *et al.*, 2009).

Os autores observaram ainda que no grupo *remuneração*, mais especificamente a necessidade salário, foi identificada como um incentivo significativo apenas em indivíduos que ocupam cargos de gestão (Kontodimopoulos *et al.*, 2009). Relativamente ao fator *realização* observaram que este está fortemente relacionado com o aumento da idade dos indivíduos (para a amostra geral, médicos e enfermeiros), com o número de anos no mesmo hospital e com o número de anos na mesma posição para a amostra geral e enfermeiros (Kontodimopoulos *et al.*, 2009). Os autores observaram também que os fatores *atributos de trabalho*, *realização* e *colegas de trabalho* se apresentaram como motivadores significativos para os colaboradores que ocupam cargos de gestão (Kontodimopoulos *et al.*, 2009).

Pela correlação destes fatores às variáveis sociodemográficas e do trabalho, os autores observaram que os colaboradores que trabalham nos hospitais privados têm pontuações mais elevadas em todos os fatores motivacionais comparativamente com os colaboradores dos hospitais públicos, em especial entre enfermeiros e administrativos, e na categoria médicos observaram que os que exercem nos hospitais privados atribuíram maior pontuação aos fatores *remuneração* e *realização*. Em segundo lugar, observaram que outra variável que impacta os resultados é a posição de chefia, visto que os elementos que ocupam cargos de chefia têm classificações significativamente superiores no fator *atributos de trabalho* (para a amostra geral e em cada uma das categorias profissionais) e no fator *realização* (para os colaboradores administrativos) (Kontodimopoulos *et al.*, 2009).

Por último, puderam concluir que os fatores motivadores mais eficazes na promoção da motivação são os fatores intrínsecos (Kontodimopoulos *et al.*, 2009).

Lambrou *et al.* (2010) procuraram perceber, junto de uma equipa médica e de uma equipa de enfermagem de um hospital público no Chipre, quais os fatores de motivação que influenciam estes profissionais e como se correlacionam com os fatores demográficos e do trabalho (Lambrou *et al.*, 2010). A amostra deste estudo foi composta por 67 médicos e 219 enfermeiros (total de 286 profissionais) e foi aplicado o mesmo questionário do estudo referido no paragrafo anterior

(Lambrou *et al.*, 2010). Lambrou *et al.* (2010) observaram que na generalidade, o fator motivador com maior classificação foi o elemento *realização*, correspondendo a motivadores intrínsecos, seguido do fator *remuneração*. Dentro de cada uma das categorias profissionais, o fator motivador com maior classificação foi o item *realização*, no entanto o segundo fator de motivação diferiu. Na classe profissional médica, o segundo fator com pontuação mais elevada foi o fator *colegas de trabalho* enquanto na classe de enfermagem, o segundo fator com maior pontuação foi o fator *remuneração* (Lambrou *et al.*, 2010). O fator com menor classificação, no geral e em cada uma das classes profissionais foi o fator *atributos de trabalho* (Lambrou *et al.*, 2010). Estes elementos foram ainda analisados segundo os fatores demográficos tendo observado que o fator *remuneração* difere de acordo com a classe profissional e género, dado que as médicas atribuíram uma pontuação superior a este elemento, face à classificação atribuída pelos médicos (Lambrou *et al.*, 2010). Relativamente ao item *atributos de trabalho*, observaram que varia com a classe profissional e com o sexo, tendo sido mais pontuado como elemento motivador na classe dos médicos do que dos enfermeiros, e dentro da classe médica, o fator foi mais pontuado pelas médicas do que pelos médicos (Lambrou *et al.*, 2010).

Pela correlação destes fatores às variáveis sociodemográficas e do trabalho, observaram que o fator *remuneração* está mais associada ao género feminino. Especificamente dentro da classe dos enfermeiros observaram que além de estar associado ao género feminino, está também associado a menores anos de serviço e a cargos de chefia (Lambrou *et al.*, 2010).

À semelhança do estudo anterior, os autores concluíram que os fatores mais eficazes na motivação são os fatores intrínsecos (Lambrou *et al.*, 2010).

Gaki *et al.* (2013) desenvolveram um estudo com 152 enfermeiros de uma unidade hospitalar na Grécia para avaliar quais os fatores que estão na base da motivação dos enfermeiros. Para a sua realização, os autores aplicaram o questionário já referido no estudo anterior de Kontodimopoulos *et al.* (2009) e Lambrou *et al.* (2010), composto por dezanove itens divididos em quatro categorias: *atributos de trabalho*, *remuneração*, *colegas de trabalho* e *realização* a que os participantes tinham de responder segundo uma escala de Likert de 1 a 5. Segundo os resultados que obtiveram, verificaram que o fator *realização* foi o item com classificação mais elevada, enquanto o fator *remuneração* obteve a menor classificação (Gaki *et al.*, 2013). Seguidamente, analisaram cada um dos fatores segundo as variáveis demográficas e observaram que as mulheres atribuíram maior pontuação às categorias *atributos de trabalho* e *realização*,

enquanto os homens atribuíram maior classificação às categorias *remuneração* e *colegas e trabalho* (Gaki *et al.*, 2013).

Pela correlação destes fatores às variáveis sociodemográficas e do trabalho, observaram que os indivíduos mais velhos atribuem maior classificação aos fatores *atributos de trabalho* e *remuneração* (Gaki *et al.*, 2013).

Kantek *et al.* (2015) realizaram um estudo num hospital universitário da Turquia com 326 enfermeiros para identificar os fatores que afetam a sua motivação. Para a sua execução, distribuíram um questionário, com quinze itens, onde cada profissional atribuiu uma pontuação, segundo uma escala de Likert de 1 a 5, consoante a sua perceção relativamente à influência de cada um dos itens na sua motivação para desenvolverem o seu trabalho (Kantek *et al.*, 2015). Após a análise dos dados, constataram que os fatores motivacionais com maior classificação foram os fatores *apreciação* e *recompensas*, enquanto os fatores com menor pontuação foram o fator *alívio social* seguido do fator *atração do trabalho*. Cada um dos quinze fatores foram analisados consoante a idade, anos de experiência profissional e anos de serviço na instituição tendo observado que os fatores percecionados como mais importantes variam consoante estas características (Kantek *et al.*, 2015). Os fatores *ter um estatuto*, *ter autoridade*, *orientar os outros*, *oportunidades de promoção* e *ambiente físico* obtiveram pontuações mais elevadas nos profissionais com menos de 25 anos. Os fatores *recompensas*, *ter um estatuto*, *ter autoridade*, *segurança da pensão*, *trabalho independente*, *orientar os outros*, *oportunidades de promoção* e *ambiente físico* obtiveram maior classificação nos profissionais com menos de 5 e entre 5 a 9 anos de experiência profissional. Por fim observaram que os fatores *ter um estatuto* e *ambiente físico* obtiveram maior classificação por parte dos colaboradores que estão há menos de 5 anos no hospital (Kantek *et al.*, 2015).

Toode *et al.* (2015) procuraram identificar os fatores, a nível individual e organizacional, que afetam a motivação dos enfermeiros na Estónia, para tentar perceber se os principais agentes motivadores são internos ou externos aos indivíduos. Nesse sentido, distribuíram um questionário utilizando a escala de motivação para o trabalho desenvolvida por Gagné *et al.* (2010) onde os participantes selecionavam, segundo uma escala de Likert de 1 a 7, em que medida cada uma das afirmações descrevia o motivo pelo qual exerciam as suas funções (Gagné *et al.*, 2010; Toode *et al.*, 2015). Este estudo envolveu 201 enfermeiros e procurou medir os fatores motivacionais tendo como base a distinção entre motivação interna e motivação externa (Gagné *et al.*, 2010). Pelos resultados observados, os autores constataram que os enfermeiros são fortemente

motivados pela satisfação em realizar as suas funções e pouco motivados por condições externas tais como o salário e a reputação (Toode *et al.*, 2015). Ao correlacionar as respostas com os fatores demográficos, Toode *et al.* (2015) observaram ainda que os enfermeiros efetivos e com idade mais elevada, são mais motivados por fatores externos do que os enfermeiros mais jovens, bem como os enfermeiros com cargos de chefia, o que está relacionado com o facto de os enfermeiros com posições de gestão serem mais velhos. Relativamente ao facto de os enfermeiros terem ou não filhos, ou de viverem sozinhos ou com alguém, não se mostrou estatisticamente significativo (Toode *et al.*, 2015).

Wajda e Janus (2020) procuraram estudar quais os fatores que influenciam a motivação no trabalho dos terapeutas ocupacionais. A pesquisa foi realizada através de um inquérito por questionário distribuído a 295 terapeutas ocupacionais na Polónia, e procuraram identificar quais os fatores motivadores e desmotivadores destes profissionais. O questionário era composto por doze itens, e cada participante tinha de responder qual era o seu nível de satisfação face a cada um dos itens através de uma escala de Likert de 1 a 5. Nos resultados do estudo, os autores verificaram que o principal fator motivador relatado pelos entrevistados foi o fator *estabilidade e segurança no trabalho*, seguido da perceção dos efeitos das suas ações terapêuticas nos doentes, a sensação de ajudar o doente, o ambiente organizacional e a qualidade das relações interpessoais. Em relação aos fatores desmotivadores, os autores apuraram que o fator desmotivador mais referenciado foi a *remuneração desadequada para o trabalho realizado*, seguido da falta de compreensão do papel do terapeuta ocupacional e do potencial da terapia no processo de reabilitação, e ainda a falta de oportunidades de desenvolvimento (Wajda & Janus, 2020). Através de correlações, concluíram que a convicção da inadequada remuneração face à qualificação foi marcada pelo aumento dos anos de experiência profissional dos inquiridos. Relativamente aos anos de experiência profissional, não registaram um impacto estatisticamente significativo no nível de motivação destes inquiridos (Wajda & Janus, 2020). Por último, observaram que, com o aumento da idade dos participantes, estes tendem a referir a remuneração desajustada e a falta de perspetivas de desenvolvimento profissional como fatores desmotivadores (Wajda & Janus, 2020).

Em Portugal, Dias *et al.* (2017b) procuraram identificar os fatores motivacionais e o seu impacto na satisfação de um grupo de profissionais de saúde numa instituição oncológica. Para isso, e à semelhança de alguns estudos já referidos, aplicaram o questionário desenvolvido por Paleologou *et al.* (2006) na versão portuguesa, traduzido em dissertação de mestrado por Bicho

(2015). Nesta versão são igualmente consideradas quatro categorias motivacionais: *remuneração*, *realização*, *colegas de trabalho* e *atributos de trabalho* (Bicho, 2015; Dias *et al.*, 2017b). A amostra contou com 400 profissionais de várias classes profissionais, a saber: médicos, enfermeiros, técnicos de saúde (onde se incluíram técnicos de radiologia), técnicos administrativos e assistentes operacionais. Pelos resultados obtidos, verificaram que o fator identificado como tendo maior capacidade motivacional foi o fator *realização*, enquanto o fator com menor capacidade motivacional foi o fator *atributos de trabalho*. No entanto, especificamente na categoria dos técnicos de saúde, o principal fator motivacional foi *colegas de trabalho*. Dias *et al.* (2017b) observaram também que os profissionais com idade inferior a 25 anos atribuíram a menor classificação ao fator *remuneração*. Já os profissionais entre os 35 e 55 anos atribuíram maior classificação aos fatores *realização* e *atributos de trabalho*. Relativamente às variáveis relacionadas com o trabalho, observaram que, os médicos e enfermeiros com cargo de gestão, apresentaram pontuações mais elevadas nos vários fatores comparativamente com os colegas que não ocupam uma posição de chefia. Quanto ao tipo de vínculo laboral, os profissionais com contrato por tempo indeterminado pontuaram mais alto os diversos fatores face aos profissionais com contrato por tempo determinado. Os profissionais com mais de 30 anos de serviço atribuíram pontuações mais elevadas aos fatores *remuneração* e *realização*. No que aos técnicos de saúde concerne, observaram que os técnicos com 5 a 10 anos de experiência atribuíram menores classificações para as categorias *remuneração*, *realização* e *atributos no trabalho*, face aos técnicos de saúde com 11 a 30 anos de experiência.

No geral observaram que profissionais com maior nível de habilitações, cargos de gestão, contrato por tempo indeterminado, mais velhos e com mais anos de serviço atribuem elevada pontuação aos fatores *remuneração*, *realização* e *atributos de trabalho*. Observaram ainda que a variável habilitações académicas foi uma variável explicativa significativa para os quatro fatores, particularmente para os técnicos de saúde. No que aos técnicos de saúde também concerne, identificaram a variável anos de serviço como variável preditora significativa para o fator *atributos do trabalho* (Dias *et al.*, 2017b).

Martins *et al.* (2020) realizaram um estudo qualitativo, através de entrevista semiestruturada a 9 enfermeiros que exercem funções em centros de saúde de Lisboa para identificar quais os fatores motivacionais para desempenharem as suas tarefas. Destas entrevistas, os autores conseguiram identificar sete categorias que impactam a motivação dos profissionais em estudo, sendo elas as categorias recompensa, desenvolvimento de carreira, reconhecimento,

local de trabalho/ambiente da prática de enfermagem, financiamento baseado no desempenho, liderança e realização profissional, sendo que algumas destas categorias se dividem em subcategorias (Martins *et al.*, 2020). Da análise dos resultados observaram, que a categoria considerada, na generalidade, como principal elemento motivador foi a categoria desenvolvimento de carreira de onde identificaram as subcategorias progressão ou progressão horizontal, diferenciação ou progressão vertical, e tipo de vínculo /estabilidade. A categoria identificada como tendo menor representatividade na capacidade motivadora foi o fator financiamento baseado no desempenho, sendo que apenas um dos participantes atribuiu grande relevância a esta categoria (Martins *et al.*, 2020).

Sintetizando, nos estudos supramencionados identificam-se algumas necessidades que são apontadas, de forma transversal às várias investigações, como principais elementos motivadores. A começar, nos estudos de Kontodimopoulos *et al.* (2009), Lambrou *et al.* (2010), Gaki *et al.* (2013) e Dias *et al.* (2017b) que utilizaram o questionário desenvolvido por Paleologou *et al.* (2006), observa-se que a categoria com maior capacidade motivadora é a categoria *realização* que inclui os fatores significado do trabalho, respeito e relações interpessoais. Também no estudo de Wajda *et al.* (2020), fatores como percepção dos efeitos das terapêuticas nos doentes, sensação de ajudar o doente e qualidade das relações interpessoais no local de trabalho são apontados como principais elementos motivadores para os inquiridos. No estudo de Kantek *et al.* (2015), o fator *apreciação*, ou seja, a valorização do trabalho dos inquiridos, também é identificado como o principal elemento motivador para aquela amostra. Em conformidade com estes resultados, encontra-se ainda o estudo de Toode *et al.* (2015) onde se observa que os enfermeiros são mais motivados por fatores internos do que externos. Por outro lado, os fatores com menor capacidade motivadora diferem entre os vários estudos.

Relativamente às variáveis demográficas e do trabalho, existem algumas divergências entre os estudos. Gaki *et al.* (2013) observaram que os profissionais com idade superior aos 35 anos, estão mais associados aos fatores *atributos de trabalho* e *remuneração*, enquanto Dias *et al.* (2017b), observaram que a faixa etária dos 35 aos 55 anos está mais associada aos fatores *realização* e *atributos de trabalho*. Por sua vez, Kontodimopoulos *et al.* (2009) observaram que a idade foi a variável mais determinante para o fator *realização*, associando-se positivamente a níveis de motivação mais elevados.

Quanto ao género, os resultados apontam em sentidos diferentes. Lambrou *et al.* (2010) observaram que o fator *remuneração* é mais associado ao sexo feminino. Em contrapartida, no

estudo de Gaki *et al.* (2013), os homens atribuíram maior classificação ao fator *remuneração*. Por sua vez, no estudo de Dias *et al.* (2017b), o sexo não foi determinante.

No que ao setor profissional diz respeito, apenas o estudo de Kontodimopoulos *et al.* (2009) realizou essa comparação, tendo verificado diferenças estatisticamente significativas entre os profissionais que desempenham funções no setor público e no setor privado, sendo que os profissionais do setor privado atribuíram pontuações mais elevadas em todos os fatores em análise.

Quanto ao vínculo laboral, Dias *et al.* (2017b) observaram que os profissionais com contrato por tempo indeterminado atribuíram pontuações mais elevadas aos diversos fatores em estudo comparativamente aos profissionais com contrato por tempo certo. Toode *et al.* (2015) observaram que os enfermeiros efetivos atribuíram maior peso motivacional aos fatores externos.

Relativamente às posições de gestão, Kontodimopoulos *et al.* (2009) verificaram que os profissionais com cargos de chefia atribuíram grande peso motivacional ao fator *remuneração*, em concreto à necessidade salário. Também Lambrou *et al.* (2010) observaram que os cargos de chefia estão associados ao fator *remuneração*, e Toode *et al.* (2015) observaram que os enfermeiros com cargos de chefia imputaram maior poder motivacional aos fatores externos.

Os dependentes a cargo não assumiram um papel relevante nos estudos supramencionados.

Dias *et al.* (2017b) identificaram as habilitações académicas como sendo um fator preditor para todas dimensões motivacionais em estudo, particularmente para os técnicos de saúde. Também para esta classe profissional identificaram os anos de serviço como elemento preditor para o fator *atributos do trabalho*.

Observa-se ainda assim que, embora os fatores motivacionais sejam semelhantes entre os diversos estudos, o grau de importância e o sentido que cada indivíduo atribui a cada um dos elementos depende de cada indivíduo, das suas crenças, dos seus objetivos e por isso, a gestão dos profissionais deve levar em consideração a individualidade de cada um para conseguir motivar os seus colaboradores com sucesso (Martins *et al.*, 2020).

3. METODOLOGIA

A investigação pode ser entendida como uma procura rigorosa e metódica, sendo através dela que indivíduos conhecem e compreendem o ambiente onde estão inseridos, através da descoberta de novos conhecimentos, novas conceções ou pela revisão de teorias previamente formadas (Adams *et al.*, 2007).

Na investigação distinguem-se fundamentalmente três paradigmas: o paradigma positivista ou quantitativo, o paradigma interpretativo ou qualitativo e o paradigma sociocrítico. O paradigma positivista é maioritariamente dedutivo e procura estudar a natureza dos acontecimentos de forma objetiva. A metodologia utilizada é na sua maioria quantitativa, e por isso, as conclusões do investigador devem ser racionais e impessoais, na medida em que partindo de resultados iguais, investigadores diferentes devem retirar as mesmas ilações, sem que imprimam nenhum grau de subjetividade à análise dos mesmos (Coutinho, 2014). Outro ponto importante neste paradigma é a capacidade para generalizar os resultados à população (Coutinho, 2014). O paradigma interpretativo, por outro lado, é na sua génese, mais indutivo e admite que há várias realidades. Este paradigma centra-se em observar e compreender os motivos, os valores, as atitudes e os sentidos que conduzem os indivíduos a adotar determinados comportamentos ou ações (Mussi *et al.*, 2019; Vasconcellos, 2016). No paradigma sociocrítico, à semelhança do paradigma interpretativo, assume igualmente a existência de várias realidades e cada investigador poderá ter a sua interpretação, no entanto, o papel do investigador vai além, pois é visto como elemento participante. A principal diferença deste paradigma face aos dois anteriores, é que não se limita a observar e a compreender a realidade, isto é, um dos objetivos deste paradigma é intervir para mudar o mundo (Coutinho, 2014). Esta pesquisa visa a recolha de dados através de um questionário já desenvolvido e validado para o estudo da motivação, onde se encontram definidas três dimensões motivacionais já delineadas e identificadas com base nas teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, enquadrando-se no paradigma positivista.

A metodologia numa investigação pode ser quantitativa, quando a pesquisa é alicerçada na medição e cálculo de dados mensuráveis; ou qualitativa, quando é fundamentada na exposição e compreensão dos fenómenos através da observação. A metodologia aplicada neste estudo é de natureza quantitativa, dado que procedeu-se à recolha de dados, concretos e mensuráveis, e, posteriormente, submeteu-se os dados recolhidos a um conjunto de análises estatísticas para avaliar as relações entre eles (Coutinho, 2014).

No que concerne a técnicas de recolha de dados em investigação, para esta pesquisa, a técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário por várias razões, designadamente por constituir um meio que permite abordar um maior número de participantes, pelo facto de os participantes poderem responder no momento e no local que lhes for mais conveniente e pela possibilidade de manter o anonimato e confidencialidade dos participantes.

Este estudo é um estudo setorial, distribuído num momento no tempo específico.

Neste capítulo são expostos os objetivos e as hipóteses do estudo. Seguidamente apresenta-se o questionário utilizado, abordando a sua origem e processo de validação para português. Por fim, observa-se a descrição de como foi conduzida esta pesquisa.

3.1. Questões de partida e hipóteses do estudo

Como abordado anteriormente, as funções dos técnicos de radiologia são de inegável importância para a adequação do diagnóstico e tratamento dos utentes, bem como para a correta e eficaz gestão da proteção radiológica dos utentes e demais profissionais de saúde. Por estas razões, torna-se essencial manter os profissionais motivados com o seu trabalho potenciando o desempenho organizacional, satisfação e compromisso profissional, e em última análise, a melhoria dos cuidados prestados.

Com esta pesquisa espera-se, desejavelmente, contribuir para o aumento do conhecimento relativo à motivação no que aos técnicos de radiologia concerne, bem como averiguar o que poderá ser alterado com o intuito de incrementar e promover a manutenção de elevados níveis motivacionais para a produção de cuidados de saúde de elevada qualidade. O principal objetivo deste estudo é a análise e a identificação dos fatores com capacidade motivacional dos técnicos de radiologia a exercer funções em Portugal, bem como a avaliação do nível de motivação destes profissionais nos seus locais de trabalho.

Para a execução deste estudo, delinearam-se as seguintes questões de partida:

- Quais são os fatores que motivam os técnicos de radiologia?
- Quais as variáveis pessoais e de trabalho que influenciam os fatores motivacionais dos técnicos de radiologia?
- Os técnicos de radiologia inquiridos estão motivados no seu trabalho?

Partindo destas questões e com base nos estudos apresentados no capítulo anterior, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1: O principal fator de motivação dos TR é o fator Atributos do Trabalho.

Kontodimopoulos *et al.* (2009), Lambrou *et al.* (2010), Gaki *et al.* (2013) e Dias *et al.* (2017b) observaram que o fator com maior capacidade motivacional é o fator *realização*, que incorpora motivadores internos. Com a tradução e validação do inquérito para português, o fator *realização* e *atributos de trabalho* foram aglomerados num só fator, denominado *atributos de trabalho*, visto que ambos contemplam motivadores internos. Também Toode *et al.* (2015) observaram que os enfermeiros são mais motivados por fatores internos. Assim, espera-se que este seja o principal motivador dos técnicos de radiologia.

H2: O tipo de contrato de trabalho influencia a motivação dos TR sendo que profissionais com contrato por tempo indeterminado são motivados por um conjunto mais abrangente de fatores comparativamente com profissionais com contrato a termo certo.

Olhando para o estudo de Dias *et al.* (2017b), os profissionais com contrato por tempo indeterminado imputaram pontuações mais elevadas em todos os fatores analisados comparativamente aos profissionais com contrato por tempo certo. Assim, espera-se que os técnicos de radiologia com contrato por tempo indeterminado atribuam maiores pontuações aos vários fatores, comparativamente aos profissionais com contratos de trabalho menos estáveis.

H3: O setor de atividade (público ou privado) influencia a motivação, sendo que os profissionais do setor privado são motivados por um conjunto mais abrangente de fatores comparativamente com os profissionais do setor público.

Esta hipótese tem por base o estudo de Kontodimopoulos *et al.* (2009) onde verificou que os profissionais do setor privado atribuíram pontuações mais elevadas em todos os fatores em análise. No presente estudo, e contrariamente ao estudo supramencionado, existe ainda o regime de parceria público-privada (PPP).

Num artigo publicado na revista Gestão Hospitalar da Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares (APAH) em 2019, era descrita a clara e crescente desmotivação dos profissionais de saúde do setor público, bem como as disparidades de condições remuneratórias e ambientais a favor do setor privado (Alves et al., 2019).

Por estas razões, espera-se que os profissionais do privado pontuem mais do que os profissionais do setor público.

H4: O cargo influencia a motivação, sendo que os profissionais com cargos de gestão atribuem maior importância ao fator remuneração do que os profissionais que não ocupam cargos de gestão.

Esta hipótese tem por base o estudo de Lambrou *et al.* (2010) onde observaram que os cargos de chefia estão mais associados ao fator *remuneração*, e o estudo de Toode *et al.* (2015) onde observaram que os profissionais com posição de chefia atribuíram maior poder motivacional aos fatores externos como o salário. Assim, espera-se encontrar uma relação significativa e positiva entre o fator remuneração e o desempenho de cargo de chefia.

H5: A variável habilitações académicas é um fator preditor em todas as dimensões motivacionais.

Esta hipótese tem por base o estudo de Dias *et al.* (2017b), onde, através de regressões múltiplas, observaram que a variável habilitações académicas assumiu um papel de variável explicativa para as quatro dimensões motivacionais em estudo. Assim, espera-se que esta variável seja também nesta pesquisa uma variável explicativa nas três dimensões motivacionais em análise.

3.2. Instrumento

O questionário que serviu de base foi primariamente desenvolvido por Paleologou e colegas (2006) para avaliarem a motivação dos colaboradores nos hospitais gregos. A construção deste questionário teve como suporte teórico as teorias de Maslow e Herzberg, sendo composto inicialmente por 48 itens de resposta fechada, que depois de analisadas e revistas por especialistas, e depois de realizado o processo de aplicação do mesmo, culminou numa versão final de 19 itens que abordavam fatores motivadores internos e externos aos indivíduos, agrupados em quatro categorias principais, a saber: *remuneração*, *colegas de trabalho*, *atributos de trabalho e realização* (Paleologou *et al.*, 2006). Posteriormente, Dias *et al.* (2017a), procederam à tradução e validação do mesmo para português, tendo sido aplicado num hospital oncológico. Dos 19 itens que constituíam o instrumento inicialmente, após a validação, foram excluídos 6 itens (total de 13 itens), e reagruparam-se as categorias principais, sendo na fase final constituído apenas por três categorias, sendo elas: *atributos de trabalho*, *colegas de trabalho* e *remuneração*.

A escolha deste questionário prende-se com o facto de ser um questionário que avalia as dimensões motivacionais mais importantes na motivação; por ter sido delineado e implementado desde logo em profissionais de saúde; por já ter sido aplicado em vários países; e por ter um número reduzido de questões, aumentando a probabilidade de obtenção de um maior número de respostas.

O questionário utilizado nesta pesquisa (ver anexo II) é composto por duas secções, e na administração foi abordado o objetivo do estudo e foi assegurado o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. Foi também indicada a população do estudo (técnicos de radiologia a exercer funções em Portugal) e dada a informação para os inquiridos que trabalham em mais do que uma unidade organizacional, considerarem a instituição com a qual colaboram há mais tempo, para efeitos de resposta. Inicialmente foi considerada a hipótese de pedir aos inquiridos para responderem face à instituição com a qual têm um contrato de trabalho, ou com a qual têm um contrato de trabalho mais longo, no entanto, levantou duas questões: a primeira é que os colaboradores que pudessem estar a trabalhar em duas instituições diferentes, poderiam estar em ambas, a recibos verdes, o que não era compatível com o critério; e a segunda questão é que as respostas estariam a ser direccionadas para as instituições com as quais tivessem contrato de trabalho, havendo enviesamento dos resultados para os vínculos laborais mais seguros. Também foi equacionada a hipótese de os inquiridos responderem face à organização com a qual têm maior vínculo emocional; no entanto, mais uma vez, considerou-se que as respostas seriam enviesadas pelo apego ou desapego do colaborador. Assim, foi seleccionado o critério de maior longevidade na instituição, sendo um critério mais imparcial, embora se reconheça que poderá ser um critério causador de algum viés.

A secção A é constituída por 13 itens, sendo específica para a recolha de dados sociodemográficos e dados relativos ao trabalho. As informações solicitadas para caracterização da amostra são: sexo, idade, estado civil, dependentes a cargo, habilitações académicas, região onde exerce funções, número de anos de carreira enquanto TR, número de organizações em que trabalha enquanto TR, setor profissional, tipo de vínculo laboral, número de anos na instituição e cargo de chefia, sendo estas as variáveis independentes. Nesta secção foi ainda contemplada uma questão para saber de que forma os inquiridos tomaram conhecimento do questionário, para efeitos de contabilização de respostas.

A secção B é constituída por 14 itens e é baseada no instrumento validado por Dias *et al.* (2017a). Nos 13 primeiros itens, é colocada a questão “Em que medida sente que o fator em questão, o motiva para fazer um bom trabalho?”, fazendo referência a cada um dos 13 fatores em estudo. Os itens que estão em análise estão representados na tabela 1.

Tabela 1 Fatores motivacionais avaliados na secção B do questionário.

Fator Motivacional	Necessidades incluídas em cada Fator Motivacional
Fator Remuneração	B1. Salário e benefícios financeiros
	B2. Condições ambientais de trabalho
	B3. Reforma e seguros
	B4. Política de faltas, folgas e turnos
Fator Colegas de Trabalho	B5. Orgulho e respeito pelo trabalho realizado
	B6. Reconhecimento do trabalho realizado
	B7. Ter apoio por parte das chefias
Fator Atributos de Trabalho	B8. Sentir-se tratado com justiça
	B9. Ter oportunidades para ser criativo no trabalho
	B10. Ter tarefas e objetivos claros
	B11. Ter controlo nas decisões relacionadas com o trabalho
	B12. Desenvolver competências
	B13. Tomada geral de decisões

Na secção B, está presente ainda a 14^a questão que tem como objetivo determinar qual o grau de motivação destes profissionais de saúde, sendo avaliado através da pergunta “No global, em que medida se sente motivado para desenvolver o seu trabalho?”. Estas 14 questões são as variáveis dependentes em análise. A implementação desta questão, servirá para avaliar os níveis médios de motivação dos técnicos de radiologia para o desempenho das suas funções, e perceber se esta é impactada por alguma das variáveis socioprofissionais.

Todas as questões da secção B são respondidas com base numa escala de Likert de 5 níveis, onde 1 significa “nada” e 5 significa “extremamente”.

3.3. Procedimento

O questionário foi introduzido e distribuído através da plataforma *Google Forms* e todas as questões foram selecionadas como sendo de carácter obrigatório.

Inicialmente foi realizado um teste piloto (anexo I) a quatro técnicos de radiologia, para analisar o tempo de resposta, a compreensão das questões, bem como a clareza do que era solicitado, tendo sido identificados alguns pontos de melhorias. Após esse levantamento procederam-se às alterações necessárias resultando no questionário final (anexo II). As respostas ao teste piloto foram descartadas, após as alterações.

Para a promoção do questionário, foi obtida a colaboração de duas associações, a Associação Portuguesa de Imagiologia Medica e Radioterapia (APIMR) e a Associação Portuguesa dos Técnicos de Radiologia, Radioterapia e Medicina Nuclear (ATARP), e um sindicato, o Sindicato dos Técnicos Superiores de Saúde nas Áreas de Diagnóstico e Terapêutica (STSS). Foi requerida a cooperação destas organizações para garantir a difusão do inquérito a grande parte do território nacional, bem como para providenciar maior credibilidade aos dados recebidos.

A divulgação pela ATARP foi realizada através do envio do link do questionário por email diretamente para os associados. Relativamente ao STSS, a divulgação foi realizada através das plataformas digitais, designadamente, da sua página da internet, seguindo o protocolo de divulgação de dissertações do próprio sindicato. Por sua vez, a APIMR divulgou o link do questionário por email diretamente para os seus associados e disponibilizou-o concomitantemente nas suas plataformas digitais. Devido a questões internas às associações e ao sindicato, e alheias à investigação, houve disparidade na data de início da divulgação do questionário. O questionário esteve ativo entre os dias 3 de novembro de 2021 e 15 de dezembro de 2021, no entanto, a ATARP iniciou a sua divulgação no dia 10 de novembro de 2021, o STSS iniciou no dia 11 de novembro de 2021 e a APIMR iniciou a 17 de novembro de 2021.

Durante o período de recolha de dados, constatou-se uma taxa de respostas muito baixa (60 respostas à data de 2 de dezembro de 2021), tendo-se optado nessa altura, apesar de não ser o desejado inicialmente, por distribuir o questionário além destas instituições. Assim, de maneira a obter um maior número de respostas do que o observado, optou-se por, adicionalmente, divulgar o questionário a alguns técnicos de radiologia, havendo nessa altura, contacto direto entre a investigadora e alguns dos inquiridos. Esta partilha direta da investigadora ocorreu no dia 3 de dezembro de 2021.

Com o objetivo de incrementar o número de respostas, solicitou-se adicionalmente à ATARP e APIMR para enviar novo email com o endereço do questionário no dia anterior à data de encerramento do questionário.

Os dados foram introduzidos e analisados através da versão 28 do programa *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS) da IBM.

Para a análise da população procedeu-se à análise das frequências, média, desvio-padrão e mediana. Para o cálculo das dimensões, calculou-se a média aritmética das variáveis, sendo apresentada, para cada dimensão, a média e a mediana das respostas.

Para realizar comparações entre grupos procedeu-se aos testes não paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, por a variável dependente ter natureza qualitativa ordinal.

Foram considerados valores com significância estatística quando $p < 0,05$.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a caracterização socioprofissional dos inquiridos e a análise dos resultados procurando dar resposta aos objetivos e questões de partida inicialmente estabelecidos.

4.1. Caracterização da amostra

No total foram obtidos 102 questionários preenchidos, dos quais 2 não foram considerados válidos devido a erros de digitação na questão A7 (número de anos de carreira como técnico de radiologia) onde foram introduzidas respostas na ordem das centenas, o que não é passível de ser real, colmatando assim num total de 100 respostas válidas ($n=100$).

Como abordado anteriormente, a primeira secção do inquérito utilizado continha questões pessoais para se proceder a uma boa caracterização sociodemográfica da amostra. As perguntas desta secção eram de resposta fechada, com exceção das questões A2, A7, A8 e A11, onde os inquiridos podiam digitar livremente para responder às informações solicitadas. Nesse sentido, procederam-se a algumas recodificações para manter a coerência dos dados.

Na questão A7, pretendia-se saber o tempo que os inquiridos tinham de carreira, em anos, enquanto técnicos de radiologia. Observaram-se dois casos onde os inquiridos responderam “3 meses”, tendo-se recodificado para 0 anos. Como a questão foi feita em anos, e 3 meses é um período inferior a 1 ano, o que significa que o período de 12 meses ainda não foi concluído, optou-se por recodificar para 0.

Na questão A11, pretendia-se saber o tempo de serviço dos inquiridos na sua organização, em anos. Nesta questão foram feitas duas recodificações. Observaram-se dois casos onde os inquiridos responderam “3 meses”, tendo-se recodificado para 0 anos, e foram observados três casos onde os inquiridos responderam “1,5 anos”, tendo-se recodificado para 1 ano. Estas duas recodificações foram realizadas à luz do critério anterior.

Partindo das respostas às questões A2, A7 e A11 foram realizadas recodificações para transformar estas variáveis escalares em classes. A determinação das classes foi efetuada através da análise dos quartis de cada uma das variáveis.

Na tabela 2 estão apresentados todos os resultados da secção A. Da sua análise observa-se que a amostra é constituída maioritariamente por mulheres (70%) com média de idade de 33,18 anos (amplitude de idades: 21 – 57 anos). É composta na generalidade por indivíduos casados ou que vivem em união de facto (51%) e não têm dependentes a cargo (62%). A maioria dos inquiridos possui habilitações académicas ao nível da licenciatura (85%).

Grande parte da amostra trabalha apenas numa única organização (71%), maioritariamente no setor público (59%), têm contrato por tempo indeterminado (68%) e não ocupam cargos de gestão (94%). Os inquiridos têm, em média, 9,57 anos de carreira (amplitude de tempo de carreira: 0 – 34 anos) e contam, em média, com 7,80 anos de serviço na sua instituição (amplitude de tempo na instituição: 0 – 32 anos).

O Norte é a região com maior representatividade (45%). Importa também referir que a região da Madeira não conta com nenhum representante, dado que não se obteve nenhum questionário desta região (0%).

Os inquiridos tiveram conhecimento do questionário, maioritariamente, através das associações (73%).

Estes dados podem ser observados na tabela 2.

Tabela 2 Caracterização socioprofissional da amostra.

Variável Socioprofissional	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Género		
Homem	30	30%
Mulher	70	70%
Idade		
< 27	32	32%
28 – 32	21	21%
33 – 37	25	25%
> 38	22	22%
Estado Civil		
Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a)	49	49%
Casado(a) / União de facto	51	51%
Dependentes a cargo		
Não	62	62%
Sim	38	38%
Habilitações académicas		
Bacharelato	2	2%
Licenciatura	85	85%
Mestrado	11	11%
Doutoramento	2	2%
Região onde exerce		
Norte	45	45%
Centro	16	16%
Lisboa	23	23%

Alentejo	5	5%
Algarve	8	8%
Açores	2	2%
Madeira	0	0%
Anos de Carreira como TR		
< 3	32	32%
4 – 7	19	19%
8 – 14	26	26%
> 15	23	23%
Número de organizações em que trabalha		
1	71	71%
2	24	24%
3	5	5%
Setor Profissional		
Setor Público	50	50%
Setor Privado	39	39%
Parceria Público-Privada	11	11%
Tipo de vínculo laboral		
Recibos Verdes	4	4%
Contrato a termo certo / termo incerto	28	28%
Contrato por tempo indeterminado	68	68%
Anos na Instituição		
< 1	26	26%
2 – 5	31	31%
6 – 14	25	25%
> 15	18	18%
Cargo de chefia		
Não	94	94%
Sim	6	6%
Como obteve conhecimento do questionário		
APIMR	36	36%
ATARP	31	31%
STSS	6	6%
Outro	27	27%

Para determinar a consistência interna foi utilizado o teste Alfa de Cronbach. Este teste assume valores entre 0 e 1, e quanto mais elevado o valor, maior o nível de consistência interna. Os resultados obtidos para cada dimensão encontram-se entre 0,853 e 0,893 o que indica boa consistência interna, embora tenham sido inferiores aos observados por Dias *et al.* (2017a). No global foi obtido um valor de 0,937 o que indica muito boa consistência interna. Os resultados encontram-se na tabela 3.

Tabela 3 Alfa de Cronbach dos fatores motivacionais.

Fator Motivacional	Alfa de Cronbach
Remuneração	0,860
Colegas de Trabalho	0,853
Atributos do Trabalho	0,893

4.2. Análise dos resultados

A primeira etapa da análise dos resultados incidiu numa análise das motivações para o trabalho da amostra, segundo uma perspetiva mais individualista. Os resultados obtidos encontram-se expostos na tabela 4.

Tabela 4 Análise da percentagem de respostas por nível de escala de Likert para as variáveis motivacionais e nível de motivação global.

Motivos	1	2	3	4	5
Salário e benefícios financeiros	8%	12%	21%	28%	31%
Condições ambientais de trabalho	4%	5%	14%	35%	42%
Reforma e seguros	11%	23%	25%	28%	13%
Políticas de faltas, folgas e turnos	3%	11%	22%	32%	32%
Orgulho e respeito pelo trabalho realizado	0%	5%	10%	24%	61%
Reconhecimento do trabalho realizado	6%	8%	7%	26%	53%
Ter apoio por parte das chefias	4%	11%	8%	34%	43%
Sentir-se tratado com justiça	5%	8%	13%	26%	48%
Ter oportunidades para ser criativo no trabalho	2%	8%	24%	43%	23%
Ter tarefas e objetivos claros	0%	3%	27%	33%	37%
Ter controlo nas decisões relacionadas com o trabalho	0%	3%	27%	33%	37%
Desenvolver competências	0%	4%	14%	36%	46%
Tomada geral de decisões	1%	7%	21%	45%	26%
Motivação Global	5%	21%	26%	37%	11%

Os dados destacam dois itens. O “orgulho e respeito pelo trabalho realizado” que foi considerado como algo extremamente motivador por 61% dos inquiridos. O segundo item a destacar-se foi o “reconhecimento do trabalho realizado” identificado como extremamente motivador por 53% dos indivíduos.

“Reforma e seguros” foi o item menos classificado como extremamente importante (13%) e, em contrapartida, é o mais classificado como nada motivador (11%).

Na questão do nível de motivação global, cerca de 26% dos inquiridos estão nada ou pouco motivados, 26% dos inquiridos estão medianamente motivados, 37% estão muito motivados e apenas 11% se consideram extremamente motivados. Apesar de a maioria se sentir muito ou extremamente motivada (48%), cerca de um quarto dos indivíduos (26%), consideram os seus níveis de motivação muito baixos.

Convertendo estas variáveis nas três dimensões motivacionais em estudo, foi calculado o *score* para cada dimensão através da média aritmética das variáveis. Na tabela 5 estão

apresentados os *scores* médios e mediana, obtidos para cada dimensão, e a motivação global dos inquiridos.

Tabela 5 Classificações médias dos fatores motivacionais e da motivação global segundo uma escala de 5 níveis.

Dimensão	Média ± DP	Mediana
Remuneração	3,64 ± 0,98	4
Colegas de Trabalho	4,18 ± 0,95	5
Atributos do Trabalho	4,00 ± 0,77	4
Motivação Global	3,28 ± 1,07	3

Escala de Likert de 1 a 5, onde 1 = nada e 5 = extremamente

Segundo os dados obtidos, determinou-se que a dimensão com maior poder motivacional nesta amostra é o fator Colegas de Trabalho, seguido do fator Atributos do Trabalho, e por fim, Remuneração. Relativamente aos níveis de motivação dos inquiridos, obteve-se um *score* médio motivacional de 3,28.

Para o fator Remuneração, todos os grupos analisados pontuaram de forma semelhante entre si, não se evidenciando diferenças significativas entre eles ($p > 0,05$). Os resultados são apresentados na tabela 6.

Tabela 6 Classificações médias do fator Remuneração segundo uma escala de 1 a 5, onde 1= nada e 5 = extremamente.

Remuneração			
Variável socioprofissional	Média ± DP	Mediana	Significância estatística
Sexo			
Homem	3,63 ± 0,90	4	0,824 ¹
Mulher	3,65 ± 1,01	4	
Escalão Etário			
<27	3,75 ± 1,00	4	0,126 ²
28-32	3,32 ± 1,00	3	
33-37	3,89 ± 0,97	4	
>38	3,50 ± 0,89	4	
Estado Civil			
Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a)	3,71 ± 0,85	4	0,739 ¹
Casado(a) / União de facto	3,57 ± 1,09	4	
Dependentes a cargo			
Não	3,72 ± 0,94	4	0,394 ¹
Sim	3,51 ± 1,03	4	

Habilitações Académicas			
Bacharelato	3,00 ± 1,06	3	0,684 ²
Licenciatura	3,63 ± 1,01	4	
Mestrado	3,82 ± 0,74	4	
Doutoramento	3,75 ± 1,06	4	
Região onde exerce			
Norte	3,61 ± 1,10	4	0,977 ²
Centro	3,70 ± 0,93	4	
Lisboa	3,59 ± 0,85	4	
Alentejo	4,00 ± 0,31	4	
Algarve	3,56 ± 1,16	3	
Açores	4,00 ± 0,00	4	
Madeira	-	-	
Anos Carreira como TR			
<3	3,78 ± 0,95	4	0,637 ²
4 - 7	3,59 ± 0,99	4	
8 - 14	3,63 ± 1,15	4	
>15	3,49 ± 0,81	4	
Número de organizações em que trabalha			
1	3,69 ± 0,95	4	0,803 ²
2	3,54 ± 1,07	4	
3	3,45 ± 1,05	4	
Setor Profissional			
Setor Público	3,70 ± 0,94	4	0,896 ²
Setor Privado	3,59 ± 1,03	4	
Parceria Público-Privada	3,55 ± 1,03	4	
Tipo de vínculo laboral			
Recibos Verdes	3,56 ± 0,90	4	0,960 ²
Contrato a termo certo / termo incerto	3,68 ± 0,90	4	
Contrato por tempo indeterminado	3,63 ± 1,02	4	
Anos na Instituição			
<1	4,00 ± 0,97	4	0,126 ²
2 - 5	3,60 ± 0,83	4	
6 - 14	3,38 ± 1,17	4	
>15	3,56 ± 0,86	4	
Cargo de Chefia			
Não	3,66 ± 0,99	4	0,339 ¹
Sim	3,38 ± 0,63	3	

¹ De acordo com o teste de Mann-Whitney

² De acordo com o teste de Kruskal-Wallis

Para o fator Colegas de Trabalho, todos os grupos pontuaram de forma semelhante, não se registando diferenças significativas ($p > 0,05$). Na tabela 7 são apresentados os valores médios para a dimensão Colegas de Trabalho segundo os fatores socioprofissionais.

Tabela 7 Classificações médias do fator Colegas de Trabalho segundo uma escala de 1 a 5, onde 1= nada e 5 = extremamente.

Colegas de Trabalho			
Variável socioprofissional	Média ± DP	Mediana	Significância estatística
Sexo			
Homem	4,11 ± 1,03	5	0,739 ¹
Mulher	4,21 ± 0,93	5	
Escalão Etário			
<27	4,17 ± 0,95	5	0,532 ²
28-32	3,90 ± 1,07	4	
33-37	4,35 ± 0,91	5	
>38	4,27 ± 0,89	5	
Estado Civil			
Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a)	4,20 ± 0,88	5	0,896 ¹
Casado(a) / União de facto	4,16 ± 1,03	5	
Dependentes a cargo			
Não	4,18 ± 0,92	5	0,895 ¹
Sim	4,18 ± 1,02	5	
Habilitações Académicas			
Bacharelato	4,50 ± 0,71	5	0,915 ²
Licenciatura	4,15 ± 0,96	4	
Mestrado	4,24 ± 1,04	5	
Doutoramento	4,67 ± 0,00	5	
Região onde exerce			
Norte	4,26 ± 0,99	5	0,244 ²
Centro	3,94 ± 1,20	4	
Lisboa	4,10 ± 0,66	4	
Alentejo	4,60 ± 0,55	5	
Algarve	4,00 ± 1,13	5	
Açores	5,00 ± 0,00	5	
Madeira	-	-	
Anos Carreira como TR			
<3	4,25 ± 0,88	5	0,550 ²
4 - 7	3,82 ± 1,12	4	
8 - 14	4,15 ± 1,10	5	
>15	4,41 ± 0,65	5	
Número de organizações em que trabalha			
1	4,27 ± 0,87	5	0,344 ²
2	4,00 ± 1,18	5	
3	3,73 ± 0,86	4	
Setor Profissional			
Setor Público	4,29 ± 0,85	5	0,421 ²
Setor Privado	4,16 ± 0,98	5	
Parceria Público-Privada	3,73 ± 1,25	4	
Tipo de vínculo laboral			

Recibos Verdes	4,17 ± 1,00	5	
Contrato a termo certo / termo incerto	4,14 ± 0,99	4	0,929 ²
Contrato por tempo indeterminado	4,20 ± 0,95	5	
Anos na Instituição			
<1	4,35 ± 0,95	5	
2 - 5	3,98 ± 0,99	4	0,161 ²
6 - 14	4,05 ± 1,04	4	
>15	4,46 ± 0,72	5	
Cargo de Chefia			
Não	4,16 ± 0,97	5	0,638 ¹
Sim	4,50 ± 0,51	5	

¹ De acordo com o teste de Mann-Whitney

² De acordo com o teste de Kruskal-Wallis

Relativamente ao fator Atributos do Trabalho, observaram-se diferenças significativas entre as várias classes etárias ($p = 0,032$). Os indivíduos entre os 28 e 32 anos ($3,72 \pm 0,58$) apresentaram médias inferiores aos indivíduos com mais de 38 anos ($4,22 \pm 0,72$). Analisando as diferenças, obteve-se uma diferença no limiar da significância ($p = 0,056$, ajustado pela correção Bonferroni).

Também nas habilitações académicas se registaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($p = 0,022$). Os indivíduos com licenciatura ($3,92 \pm 0,76$) obtiveram o *score* mais baixo, enquanto os indivíduos com bacharelato ($4,83 \pm 0,24$) e com mestrado ($4,47 \pm 0,67$) obtiveram pontuações mais elevadas. Contudo, os grupos têm números de observações muitos díspares, o que, através da correção de Bonferroni não se traduz numa diferença significativa ($p = 0,069$, ajustado pela correção Bonferroni entre os indivíduos com licenciatura e os indivíduos com mestrado).

No setor profissional verificaram-se também diferenças significativas entre os grupos ($p = 0,030$). Os profissionais do setor público atribuíram pontuações mais elevadas ($4,19 \pm 0,73$) comparativamente aos indivíduos do setor privado ($3,85 \pm 0,75$), e os indivíduos do setor privado atribuíram pontuações superiores aos indivíduos em parcerias público-privada ($3,70 \pm 0,83$). Porém, os números de observações entre os grupos são desiguais, o que, pela correção de Bonferroni não reflete uma diferença significativa ($p = 0,69$, ajustado pela correção de Bonferroni entre os indivíduos do setor público e do setor privado).

Quanto ao tempo de exercício profissional na mesma organização, observaram-se diferenças estatisticamente significativas ($p = 0,007$). Os indivíduos que estão na instituição há 2 a 5 anos ($3,76 \pm 0,70$) atribuíram menos classificação a este fator comparativamente com os

indivíduos que se encontram na mesma organização há mais de 15 anos ($4,44 \pm 0,57$) ($p = 0,006$, ajustado à correção de Bonferroni).

Na tabela 8, são exibidos os valores médios para a dimensão Atributos do Trabalho segundo os fatores socioprofissionais.

Tabela 8 Classificações médias do fator Atributos do Trabalho segundo uma escala de 1 a 5, onde 1= nada e 5 = extremamente.

Atributos do Trabalho			
Variável socioprofissional	Média $\pm$ DP	Mediana	Significância estatística
Sexo			
Homem	$4,10 \pm 0,80$	4	0,310 ¹
Mulher	$3,96 \pm 0,75$	4	
Escalão Etário			
<27	$3,90 \pm 0,87$	4	0,032²
28-32	$3,72 \pm 0,58$	4	
33-37	$4,18 \pm 0,74$	5	
>38	$4,22 \pm 0,72$	4	
Estado Civil			
Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a)	$3,94 \pm 0,75$	4	0,307 ¹
Casado(a) / União de facto	$4,06 \pm 0,79$	4	
Dependentes a cargo			
Não	$4,00 \pm 0,79$	4	0,949 ¹
Sim	$4,01 \pm 0,73$	4	
Habilitações Académicas			
Bacharelato	$4,83 \pm 0,24$	5	0,022²
Licenciatura	$3,92 \pm 0,76$	4	
Mestrado	$4,47 \pm 0,67$	5	
Doutoramento	$4,17 \pm 0,94$	4	
Região onde exerce			
Norte	$4,03 \pm 0,80$	4	0,894 ²
Centro	$3,94 \pm 0,85$	4	
Lisboa	$3,98 \pm 0,62$	4	
Alentejo	$4,30 \pm 0,46$	4	
Algarve	$3,81 \pm 1,02$	4	
Açores	$4,33 \pm 0,47$	4	
Madeira	.	.	
Anos Carreira como TR			
<3	$3,94 \pm 0,80$	4	0,120 ²
4 - 7	$3,75 \pm 0,76$	4	
8 - 14	$3,99 \pm 0,82$	4	
>15	$4,30 \pm 0,60$	4	
Número de organizações em que trabalha			
1	$4,00 \pm 0,79$	4	0,459 ²

2	4,06 ± 0,71	4	
3	3,70 ± 0,65	4	
Setor Profissional			
Setor Público	4,19 ± 0,73	4	
Setor Privado	3,85 ± 0,75	4	0,030²
Parceria Público-Privada	3,70 ± 0,83	4	
Tipo de vínculo laboral			
Recibos Verdes	3,83 ± 0,72	4	
Contrato a termo certo / termo incerto	3,88 ± 0,77	4	0,377 ²
Contrato por tempo indeterminado	4,06 ± 0,77	4	
Anos na Instituição			
<1	4,10 ± 0,82	4	
2 - 5	3,76 ± 0,70	4	0,007²
6 - 14	3,89 ± 0,80	4	
>15	4,44 ± 0,57	5	
Cargo de Chefia			
Não	4,00 ± 0,78	4	
Sim	4,08 ± 0,40	4	0,959 ¹

¹ De acordo com o teste de Mann-Whitney

² De acordo com o teste de Kruskal-Wallis

Relativamente aos níveis médios de motivação global, observaram-se diferenças estatisticamente significativas nos anos de carreira enquanto técnico de radiologia ($p = 0,027$). Os indivíduos com 4 a 7 anos ($2,84 \pm 1,17$) e os indivíduos com 8 a 14 anos de carreira ($2,96 \pm 1,18$) apresentam os menores *scores* motivacionais, enquanto os indivíduos com menos de 3 anos de carreira ($3,59 \pm 0,98$) e os indivíduos com mais de 15 anos de carreira ($3,57 \pm 0,79$) apresentam os *scores* mais elevados. Apesar de apresentarem significância no teste de Kruskal-Wallis, depois de se proceder ao ajustamento pela correção de Bonferroni, a diferença observada entre o grupo de indivíduos com 4 a 7 anos de carreira e o grupo de indivíduos com menos de 3 anos, não foi significativa ($p = 0,094$ ajustada à correção de Bonferroni).

No geral, os níveis motivacionais dos técnicos de radiologia que compõem a amostra são satisfatórios, com níveis médios de motivação global de 3 numa escala de 1 a 5.

Na tabela 9, são apresentados os valores médios de Motivação Global segundo os fatores socioprofissionais.

Tabela 9 Classificações médias da Motivação Global segundo uma escala de 1 a 5, onde 1= nada e 5 = extremamente.

Motivação Global			
Variável socioprofissional	Média ± DP	Mediana	Significância estatística
Sexo			
Homem	3,47 ± 1,04	4	0,248 ¹
Mulher	3,20 ± 1,08	3	
Escalão Etário			
<27	3,41 ± 1,16	4	0,418 ²
28-32	2,95 ± 1,07	3	
33-37	3,24 ± 1,16	3	
>38	3,45 ± 0,80	4	
Estado Civil			
Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a)	3,24 ± 1,16	3	0,886 ¹
Casado(a) / União de facto	3,31 ± 0,99	3	
Dependentes a cargo			
Não	3,27 ± 1,18	4	0,824 ¹
Sim	3,29 ± 0,90	3	
Habilitações Académicas			
Bacharelato	2,50 ± 0,71	3	0,487 ²
Licenciatura	3,28 ± 1,10	3	
Mestrado	3,27 ± 1,01	3	
Doutoramento	4,00 ± 0,00	4	
Região onde exerce			
Norte	3,09 ± 1,14	3	0,187 ²
Centro	3,00 ± 0,89	3	
Lisboa	3,52 ± 1,04	4	
Alentejo	3,80 ± 1,30	4	
Algarve	3,67 ± 0,87	4	
Açores	4,00 ± 0,00	4	
Madeira	-	-	
Anos Carreira como TR			
<3	3,59 ± 0,98	4	0,027²
4 - 7	2,84 ± 1,17	3	
8 - 14	2,96 ± 1,18	3	
>15	3,57 ± 0,79	4	
Número de organizações em que trabalha			
1	3,39 ± 1,09	4	0,173 ²
2	3,04 ± 0,95	3	
3	2,80 ± 1,30	3	
Setor Profissional			
Setor Público	3,36 ± 1,05	4	0,096 ²
Setor Privado	3,36 ± 1,11	3	
Parceria Público-Privada	2,64 ± 0,92	3	
Tipo de vínculo laboral			

Recibos Verdes	3,25 ± 1,50	4	
Contrato a termo certo / termo incerto	3,18 ± 1,09	3	0,792 ²
Contrato por tempo indeterminado	3,32 ± 1,06	3	
Anos na Instituição			
<1	3,54 ± 1,21	4	
2 - 5	3,26 ± 0,96	3	0,087 ²
6 - 14	2,84 ± 1,11	3	
>15	3,56 ± 0,86	4	
Cargo de Chefia			
Não	3,28 ± 1,08	3	0,844 ¹
Sim	3,33 ± 1,03	4	

¹ De acordo com o teste de Mann-Whitney

² De acordo com o teste de Kruskal-Wallis

Por fim, selecionaram-se as variáveis sociodemográficas identificadas como tendo significância estatística, e integraram-se num modelo de regressão linear múltipla. A análise foi realizada através do método *stepwise*. Da análise, apenas a variável setor profissional se apresentou como variável preditora para o fator Atributos do Trabalho, contribuindo com cerca de 5% da explicação do modelo (tabela 10).

Tabela 10 Análise Multivariada para o fator Atributos do Trabalho.

	Coefficiente Beta (valor p)
Atributos do Trabalho	
Constante	3,894 ($p < 0,001$)
Setor Profissional	-0,245 ($p = 0,014$)
	$R^2 = 0,05$

Em síntese, apenas foram encontradas diferenças significativas para a dimensão Atributos do Trabalho. O escalão etário ($p = 0,032$), as habilitações académicas ($p = 0,022$), o setor profissional ($p = 0,030$) e os anos na mesma instituição ($p = 0,007$) foram significantes. Contudo, quando realizado o ajustamento de Bonferroni, apenas se obteve diferenças significativas para os anos na mesma instituição ($p = 0,006$), e diferenças no limiar da significância para o escalão etário ($p = 0,056$).

Quanto à motivação global dos inquiridos, houve diferenças significativas ao nível dos anos de carreira ($p = 0,027$), que depois do ajustamento de Bonferroni se esbateram ($p = 0,094$).

A única variável preditora para este fator foi a variável setor profissional.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo é feita a discussão dos resultados, procurando encontrar semelhanças e diferenças com os resultados obtidos noutros estudos realizados em saúde. Seguidamente são apresentadas as principais limitações da pesquisa. Por último, serão sugeridas algumas linhas de investigação futuras.

5.1. Discussão dos resultados

Com base nos dados obtidos nesta amostra, o fator com maior poder motivacional é o fator Colegas de Trabalho que inclui fatores intrínsecos como o orgulho e respeito pelo trabalho efetuado e o reconhecimento do trabalho, e ainda as relações com a chefia. Nos estudos de Kontodimopoulos *et al.* (2009), Lambrou *et al.* (2010), Gaki *et al.* (2013) e Dias *et al.* (2017b), a dimensão com maior peso motivacional identificada foi o fator *realização*, e, com base nessas observações, foi construída a primeira hipótese desta pesquisa. Como referido anteriormente, o questionário aplicado nesta investigação passou por um processo de validação para português, tendo surgido a necessidade de reorganização das variáveis e das próprias dimensões. No seguimento dessa validação o fator *realização* e o fator *atributos do trabalho* foram aglomerados, e, por esse motivo, neste estudo esperava-se que o fator com maior classificação fosse o fator Atributos do Trabalho. Contudo, os resultados obtidos rejeitam a hipótese 1. Ainda assim, Dias *et al.* (2017b), observaram que na categoria técnicos de saúde, onde foram incluídos os TR, o fator com maior pontuação foi o fator Colegas de Trabalho, o que está em concordância com esta pesquisa.

O segundo fator com maior classificação foi o fator Atributos do Trabalho, baseado em motivadores intrínsecos, e que agrega características inerentes ao trabalho como a definição clara de tarefas e objetivos, desenvolvimento de competências, participação na tomada de decisões e justiça no trabalho.

Por último, o fator com menor classificação foi o fator Remuneração. Este fator abrange, por exemplo, as condições ambientais do local de trabalho e os salários e benefícios financeiros. No estudo de Gaki *et al.* (2013), a dimensão *remuneração* também foi identificada como a que menor peso motivacional teve nos inquiridos. Por outro lado, Kontodimopoulos *et al.* (2009) e Lambrou *et al.* (2010) observaram que o fator *remuneração* era identificado como o segundo fator com maior capacidade motivadora.

Dias *et al.* (2017b) observaram-se que o fator Atributos de Trabalho tem maior potencial motivador em indivíduos mais velhos, com mais habilitações, com mais antiguidade no serviço e com contrato de trabalho por tempo indeterminado. Segundo os resultados obtidos nesta pesquisa, os técnicos de radiologia mais velhos, com mais habilitações e com mais anos de serviço também se mostraram mais motivados para esta dimensão. O mesmo não se verificou com os técnicos em regime de contrato de trabalho por tempo indeterminado. Os TR com contrato por tempo indeterminado pontuaram mais nas dimensões Atributos do Trabalho e Colegas de Trabalho, comparativamente aos restantes técnicos, apesar de as diferenças não serem significativas, pelo que rejeitamos a hipótese 2, de que os técnicos com contrato por tempo indeterminado atribuem maiores pontuações às três dimensões motivacionais em estudo.

Kontodimopoulos *et al.* (2009) observou que os profissionais do setor privado atribuíam maiores *scores* nas quatro dimensões em estudo comparativamente com os profissionais do setor público, porém, nesta pesquisa observou-se o oposto. Os profissionais do setor público pontuaram mais nas três dimensões motivacionais analisadas, comparativamente aos profissionais do setor privado, ainda que as diferenças tenham sido significativas apenas para a dimensão Atributos do Trabalho. Além do setor público e privado, esta pesquisa integrou alguns inquiridos que exercem em regime de parceria público-privada. Estes últimos atribuíram as menores pontuações às três dimensões em análise, embora não se tenham observado diferenças estatisticamente significativas. Os resultados observados rejeitam assim a hipótese 3 de que os profissionais do setor privado atribuíam pontuações mais elevadas às três dimensões.

Entre os três setores em análise existem diferenças colossais a nível organizacional e de gestão, nomeadamente na dependência dos organismos políticos, políticas de recrutamento, políticas de gestão de incentivos e políticas de gestão de carreiras. A título de exemplo, no setor privado, as organizações têm total autonomia para decidir a altura em que pretendem contratar, os requisitos de recrutamento e as qualificações que melhor se ajustam ao propósito, com a ressalva de poderem alterar no decurso do processo de recrutamento caso haja necessidade, enquanto no setor público o recrutamento ocorre, na sua maioria, através de concurso público que seguem um conjunto de leis específicas, onde existe, *à priori*, a especificação dos requisitos (Reis, 2019).

Relativamente à remuneração, também existem diferenças significativas. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, os trabalhadores do setor das administrações públicas auferem uma remuneração média superior aos trabalhadores do setor privado, embora essa observação

se justifique com os maiores níveis de escolaridade observados no setor público (Instituto Nacional de Estatística, 2021). Ocorre que, no setor público a remuneração auferida pelos trabalhadores é estabelecida por tabelas remuneratórias, existindo um valor mínimo e máximo para cada função e escalão, enquanto no setor privado as instituições têm autonomia para decidir e ajustar os salários consoante a política da empresa (Reis, 2019).

Quanto à estabilidade profissional, esta poderá ser superior no setor das administrações públicas. Com a Lei n.º 25/2017 publicada em Diário da República, tornou-se proibido o despedimento coletivo e a extinção de postos de trabalho no setor das administrações públicas, o que acarreta maior estabilidade profissional aos colaboradores (Decreto Lei nº25/2017 de 30 de Maio da Assembleia da República, 2017). Em contrapartida, no setor privado, as instituições têm liberdade para despedir os colaboradores quando houver necessidade para tal (Reis, 2019).

Posto isto, apesar de o setor privado e em regime de PPP possuírem maior liberdade e poder de decisão no recrutamento de novos profissionais, na aplicação de incentivos financeiros e na gestão das carreiras consoante as próprias políticas de gestão, poderá ser no setor público que os profissionais experienciam uma maior estabilidade profissional e financeira.

Lambrou *et al.* (2010) observaram que os profissionais com cargos de chefia conferiam maior pontuação ao fator *remuneração*, e Toode *et al.* (2015) também observaram que os profissionais com posições de chefia atribuíram maior poder motivacional a fatores externos como o salário. Seria expectável que os indivíduos, por exercerem um cargo de gestão, que habitualmente oferece mais incentivos monetários, pudessem atribuir maior peso motivacional ao fator Remuneração. Contudo, nesta pesquisa, isto não se verificou. Os indivíduos com cargos de gestão imputaram classificações inferiores no fator Remuneração, e atribuíram pontuações superiores às dimensões Colegas de Trabalho e Atributos do Trabalho, comparativamente aos indivíduos que não assumem uma posição de liderança. Estas diferenças, porém, não foram significativas, e é necessário salientar que o número de inquiridos com cargos de gestão é reduzido, o que retira poder estatístico aos resultados. Rejeita-se assim a hipótese 4 de que os indivíduos que assumem funções de chefia valorizam mais os fatores externos, dado que, parecem estimar mais as relações interpessoais.

Quanto ao nível de motivação global dos técnicos de radiologia, obteve-se, em termos médios um score de 3, segundo uma escala de 1 a 5. Este resultado indica que os níveis motivacionais dos técnicos de radiologia são satisfatórios, ainda que deverá existir uma avaliação

e implementação de medidas que permitam incrementar a motivação dos mesmos, visto estarem no limiar entre a motivação e a desmotivação.

Pela análise dos resultados obtidos, importa realçar os níveis de motivação mais baixos que foram observados. A começar, os indivíduos que pertencem à classe etária dos 28 aos 32 anos apresentam um nível motivacional médio de $2,95 \pm 1,07$, que necessita de ser analisada e incrementada. Importa também destacar os níveis motivacionais dos profissionais com 4 a 14 anos de carreira cujos níveis motivacionais são também inferiores a 3 e foram significativamente diferentes dos restantes, assim como os níveis motivacionais médios dos profissionais que exercem na mesma instituição há 6 a 14 anos. De igual forma, importa também debater os níveis motivacionais dos profissionais que trabalham em regime de parceria público-privada, que exibiram níveis motivacionais médios de $2,64 \pm 0,92$ e que indiciam alguma desmotivação. Como referido anteriormente, a motivação dos colaboradores tem um impacto enorme no sucesso das organizações, e por esse motivo, estes casos que envolvem níveis de motivação inferiores a 3 devem ser analisados e devem ser delineadas e implementadas medidas que visem o aumento da motivação, com vista ao aumento da satisfação no trabalho, à promoção do comprometimento organizacional, à diminuição da intenção de saída e ao aumento da qualidade dos serviços prestados.

Dias *et al.* (2017b) observaram que as habilitações académicas dos inquiridos era uma variável preditora nas quatro dimensões em análise. Contudo, isto não se verificou. A única dimensão onde foram encontradas variáveis preditoras, foi a dimensão Atributos do Trabalho, para a qual o setor profissional se apresentou como variável explicativa. A inexistência de outras variáveis preditoras pode acontecer por não contemplar outras variáveis com maior capacidade explicativa, ou devido a problemas na recolha de dados, nomeadamente devido falta de objetividade das respostas. Face aos resultados do estudo de Dias *et al.* (2017b), onde a variável habilitações académicas se apresentou como variável explicativa em todas as dimensões motivacionais, seria espectável que também neste estudo esta variável assumisse poder explicativo, no entanto, isso não se observou. Deste modo, rejeita-se a hipótese 5 de que as habilitações académicas seriam uma variável preditora das dimensões motivacionais em análise.

Como referido anteriormente, uma força de trabalho motivada contribui para o sucesso das organizações, e por esse motivo, os gestores devem estar atentos aos seus colaboradores. A gestão estratégica de recursos humanos pressupõe a definição de um plano de recursos humanos alinhado com os interesses da organização de modo a que a instituição atinja os objetivos a que

se propôs, sendo por isso essencial que os colaboradores estejam envolvidos e comprometidos com os objetivos organizacionais (Carvalho & Rua, 2017; Borba & Gomes, 2011).

Apesar de a motivação ser um conceito complexo e dependente de vários fatores, é papel do gestor fazer uma avaliação da motivação dos seus subordinados e implementar medidas que permitam aumentar e manter os níveis motivacionais elevados. Nesse processo, é fundamental para o gestor reconhecer a individualidade dos indivíduos e fazer o diagnóstico das principais necessidades da sua força de trabalho, para com isso delinear estratégias de correção e de manutenção.

Com base nos resultados obtidos e através da análise mais individualista em complementaridade com a análise mais pluralista das necessidades em estudo, observa-se que as duas dimensões identificadas como as que carregam maior poder motivacional são a dimensão Colegas de Trabalho e Atributos do Trabalho, pelo que deverão ser aplicadas medidas no âmbito destas dimensões.

Um exemplo de uma medida a aplicar é a manutenção de relações transparentes entre chefias e subordinados em que se priorize a clareza da informação, o reconhecimento do trabalho e do esforço realizado. É importante para os indivíduos sentirem que fazem a diferença e que o seu empenho é visto e distinguido. Deverá também incentivar-se as relações saudáveis no local de trabalho e o incitamento ao trabalho em equipa procurando satisfazer a necessidade de afiliação. Outra medida possível a implementar poderá passar pela inclusão dos profissionais nos processos de tomada de decisão, aumentando o seu sentido de autonomia e de responsabilidade, levando ao sentimento de participação nos processos decisivos e assim colmatar a necessidade de realização e de sucesso. Uma outra política passível de ser aplicada é o incentivo e a disponibilidade para os profissionais participarem em ações e formações, tanto de cariz técnico como de cariz pessoal que permitam o desenvolvimento de competências e a sua atualização e a especialização técnica.

Apesar da dimensão Remuneração ter-se apresentado como a dimensão com menor poder motivacional, devem, no entanto, ser mantidas as boas condições no local de trabalho bem como a manutenção de incentivos financeiros. As condições de trabalho e os incentivos financeiros são, segundo Herzberg, fatores higiénicos, que podem causar insatisfação no trabalho quando não estão presentes, e, por essa razão, devem igualmente ser assegurados.

5.2. Considerações finais

Os estudos realizados com profissionais de saúde têm demonstrado que níveis mais elevados de motivação conduzem a indivíduos mais empenhados, comprometidos, produtivos e mais satisfeitos (Kantek et al., 2015; Martins et al., 2020). Este estudo pretendeu estudar as dimensões motivacionais dos técnicos de radiologia em Portugal, visto ser uma categoria profissional pouco estudada.

Com esta pesquisa, apurou-se que o fator com maior potencial motivador para a amostra em estudo foi o fator Colegas de Trabalho, que agrega fatores como o reconhecimento do trabalho realizado e as relações interpessoais com as chefias. O segundo fator a ser classificado como mais motivador foi o fator Atributos do Trabalho que agrupa as necessidades relacionadas com a tomada de decisões, autonomia no trabalho, e oportunidades de desenvolvimento das competências. Por último, surge a dimensão Remuneração que inclui necessidades como salário e condições ambientais do local de trabalho.

Observou-se que indivíduos mais velhos, com mais habilitações e há mais tempo nas suas organizações atribuíram maior classificação ao fator Atributos de Trabalho. Dias et al. (2017b) também observaram essa tendência nos seus resultados.

Observou-se também uma aparente influência do setor profissional, com os indivíduos do setor público a atribuírem maiores classificações em todas as dimensões motivacionais face aos profissionais do setor privado e das parcerias PPP, embora apenas se tenha observado diferenças estatisticamente significativas com o fator Atributos do Trabalho. Esta observação contraria o que Kontodimopoulos et al. (2009) observaram na sua pesquisa, onde os profissionais do setor privado pontuaram mais os diversos fatores.

Relativamente aos níveis médios motivacionais observados nesta pesquisa, podem ser considerados satisfatórios, no entanto, considerando a diminuta amostra, não deverão ser extrapolados.

5.2.1. Limitações do estudo

Este estudo foi composto por uma amostra de 100 inquiridos, tendo ficado aquém das expectativas. Apesar de não ser possível determinar, com certeza, o número de TR que tiveram conhecimento deste estudo, o número de observações foi inferior ao esperado. A escolha do formato online para o instrumento de pesquisa, e a opção pela divulgação do mesmo através das associações e do sindicato, tinha como objetivo o facto de permitir atingir um elevado número de

respostas, que presencialmente não seria exequível. No entanto, estas decisões acabaram por não se traduzir numa amostra representativa dos TR em Portugal. Foram obtidas poucas observações em algumas regiões, designadamente Açores, Alentejo e Algarve, e nenhuma observação da região da Madeira, o que não permitiu ter uma amostra representativa das várias regiões. No que às habilitações académicas concerne, obteve-se um número bastante reduzido de profissionais com mestrado e doutoramento, reduzindo a heterogeneidade da amostra, ainda que, as percentagens de profissionais com estes níveis de habilitações sejam significativamente inferiores às percentagens de profissionais com licenciatura. Realçar também a baixa participação de profissionais com cargos de gestão. Por estes motivos, considerou-se a reduzida participação como a principal limitação do estudo.

Não foi possível, contudo, apurar o motivo da baixa participação. Algumas hipóteses para a sua justificação poderão ser por os profissionais estarem desmotivados e não estarem predispostos a participar; por se tratar de um estudo académico cujos resultados não se materializam em medidas e alterações efetivas de forma a aumentar a motivação destes profissionais, sentindo que não existem benefícios pela sua participação; por falta de acompanhamento das plataformas online das associações e sindicato, ou falta de disponibilidade em consultar o correio eletrónico; ou pelo período de disponibilidade do questionário ter sido diminuto.

Outra das limitações do estudo prende-se com o método de recolha dos dados. Os inquéritos online, apesar de permitirem chegar a um maior número de pessoas e de possibilitarem que os inquiridos respondam no lugar e no tempo que lhes for mais conveniente, têm algumas desvantagens inerentes. Nesta pesquisa, decidiu-se divulgar o inquérito através de três organismos específicos, e por isso, apenas os indivíduos que estão associados a estas organizações e os indivíduos que consomem as plataformas digitais das mesmas é que tiveram conhecimento do inquérito, assumindo a possibilidade de existir assim algum enviesamento dos dados.

Ainda no seguimento do método de recolha dos dados selecionado, e para respeitar o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados e garantir a anonimização dos dados, não foi solicitado nenhum dado comprovativo da profissão ou do local de trabalho, e por isso, podem ter sido obtidas respostas de indivíduos que não cumprem os critérios de elegibilidade para participar no inquérito. Além disso, não foi solicitado nenhum dado identificativo, e por isso, pode ter ocorrido o caso de um indivíduo responder mais do que uma vez ao inquérito.

Também poderá ter existido viés relativamente às respostas dos indivíduos que trabalham em mais do que uma organização. Foi solicitado a estes profissionais que respondessem em conformidade com a organização que colaboram há mais tempo, em detrimento de outras hipóteses, assumindo assim a existência de possível enviesamento.

Por último, abordar também a escala de Likert. A escala de Likert é amplamente aceite pela comunidade científica, e pode assumir vários níveis. Nesta pesquisa, utilizou-se uma escala de 5 níveis pelo facto de os inquiridos disporem de uma maior facilidade para deliberar onde se posicionar, no entanto, é importante mencionar a habitual tendência dos inquiridos para as posições centrais deste tipo de escala.

5.2.2. Linhas de investigação futuras

Os estudos sobre a motivação têm ganho relevo em Portugal, e não são conhecidos muitos estudos cuja população sejam os técnicos de radiologia, pelo que é imprescindível aumentar o conhecimento sobre esta classe profissional. Em resposta à diminuta amostra, sugere-se, em estudos futuros, a aplicação dos inquéritos diretamente nos serviços de radiologia para garantir, em primeiro lugar, a representação de todas as regiões no estudo. Em segundo lugar, garantir uma maior participação destes profissionais, e, em terceiro lugar, assegurar os critérios de elegibilidade e a inexistência de multiplicidade de respostas por parte do mesmo inquirido.

Uma outra linha de investigação futura poderá passar por tentar perceber, de forma mais exploratória, nomeadamente através de entrevista, qual o verdadeiro impacto do setor profissional na motivação destes profissionais. Tentar perceber o motivo para, aparentemente, os inquiridos do setor público atribuírem maiores *scores* a todas as dimensões comparativamente aos inquiridos do setor privado e PPP, e procurar entender a razão para os profissionais das PPP apresentarem níveis motivacionais inferiores aos demais.

Sugere-se também, numa perspetiva mais exploratória, perceber qual a razão para os indivíduos que exercem há um período de 4 a 14 anos terem níveis motivacionais médios mais baixos do que os restantes. Seria importante compreender se estes não estão satisfeitos com a evolução da sua carreira profissional, ou se ambicionavam ter tarefas e responsabilidades diferentes das que detêm neste momento. Tentar perceber se, porventura, desejavam um crescimento profissional maior do que realmente têm, ou se sentem que o seu trabalho não é reconhecido na escala em que consideram merecer.

Apesar de este estudo reunir algumas informações relativas às necessidades dos técnicos de radiologia, existem ainda muitas questões e linhas de investigação para explorar de modo a enriquecer o conhecimento sobre a motivação desta classe profissional.

6. BIBLIOGRAFIA

- Adams, J., Khan, H. T. A., Raeside, R., & White, D. I. (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. SAGE Publications Ltd.
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib,uid&db=nlebk&AN=278216&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Alhaji, I. A., & Wan Yusoff, W. F. (2012). Does motivational factor influence organizational commitment and effectiveness? A review of literature. *E3 Journal of Business Management and Economics*, 3(1), 1–9. <http://www.e3journals.org/JBME>
- Alves, A. D., Maia, D., & Neves, F. (2019). Intervir no coração do SNS: Motivação dos profissionais. *Gestão Hospitalar*, 6–10.
- Bicho, P. (2015). *A Motivação e a Satisfação dos Profissionais de Saúde numa Instituição Hospitalar de Especialidade Oncológica*. [Master's thesis, Universidade Europeia-Laureate International Universities]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/9329>
- Borba, D. & Gomes, D. (2011). Motivação no Trabalho. In D. Gomes, *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (Chap. 5, pp. 245). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. Vida Economica Editorial.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Leya.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (E. RH (ed.); 6ª edição).
- Deci, E., & Ryan, R. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. In M. Gagné, *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (Chap. 2, pp 13). Oxford University Press.
- Decreto Lei nº 25/2017 de 30 de Maio da Assembleia da República (2017). Diário da República: I série-A , n.º 172, 2 (1993).
- Decreto Lei n.º 261/1993 de 24 de Julho do Ministério da Saúde (1993). Diário da República: I série-A , n.º 172, 2 (1993).
- Dias, D., Leite, Â., Ramires, A., & Bicho, P. (2017a). Validação de um instrumento de avaliação dos fatores promotores da motivação para o trabalho: Um estudo cm profissionais de saúde oncológica portugueses. *Análise Psicológica*, 35(2), 231–245.
- <https://doi.org/10.14417/ap.1255>

- Dias, D., Leite, Â., Ramires, A., & Bicho, P. (2017b). Working with cancer: motivation and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 662–686.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1096>
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 54(8), 1255–1266.
[https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00094-6](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-6)
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gaki, E., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 483–490. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01413.x>
- Galletta, M., Portoghese, I., Pili, S., Piazza, M. F., & Campagna, M. (2016). The effect of work motivation on a sample of nurses in an Italian healthcare setting. *Work*, 54(2), 451–460.
<https://doi.org/10.3233/WOR-162327>
- Galletta, M., Vandenberghe, C., Portoghese, I., Allegrini, E., Saiani, L., & Battistelli, A. (2019). A cross-lagged analysis of the relationships among workgroup commitment, motivation and proactive work behaviour in nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(6), 1148–1158.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12786>
- Grujicic, M., Jovicic-Bata, J., Radjen, S., Novakovic, B., & Sipetic-Grujicic, S. (2016). Work motivation and job satisfaction of health workers in urban and rural areas. *Vojnosanitetski Pregled*, 73(8), 735–743. <https://doi.org/10.2298/VSP140715062G>
- Gusar, I., Lazinica, A., & Klarin, M. (2020). Work motivation, job satisfaction, and nursing record-keeping: do they differ in surgery and internal disease departments? *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 11(4), 163–170.
<https://doi.org/10.15452/cejnm.2020.11.0028>
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *A Remuneração Bruta Mensal Média Por Trabalhador*.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work Motivation : Past, Present and Future*. Routledge.
- Kantek, F., Yildirim, N., & Kavla, İ. (2015). Nurses' perceptions of motivational factors: a case

- study in a Turkish university hospital. *Journal of Nursing Management*, 23(5), 674–681.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12195>
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V., & Niakas, D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research*, 9(1), 164.
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-164>
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8(1), 26. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-8-26>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Locke, E., & Latham, G. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendation for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670974>
- Martins, C. D. S., Ribeiro, M. E. O., Antonioli, B. I., & Silva, J. M. S. da. (2018). Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. *Id on Line REVISTA DE PSICOLOGIA*, 12(39), 262–281.
<https://doi.org/10.14295/online.v12i39.989>
- Martins, C., Potra, T., & Lucas, P. (2020). Fatores de motivação dos enfermeiros em cuidados de saúde primários. *Pensar Enfermagem*, 24(1), 27–38.
<https://doi.org/10.37548/RPE/1SEM2020/3>
- Maslow, A. H. (2019). *A Theory of Human Motivation*. GENERAL PRESS.
- Mathe, H., Pavie, X., & O'keeffe, M. (2012). *Valuing People To Create Value: An Innovative Approach To Leveraging Motivation At Work*. Worls Scientific.
- Meyer, J. P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. In M. Gagné, *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (Chap.3, pp 39). Oxford University Press.
- Moody, R. C., & Pesut, D. J. (2006). The motivation to care. *Journal of Health Organization and Management*, 20(1), 15–48. <https://doi.org/10.1108/14777260610656543>
- Mota, R. S. (2013). *Motivação e liderança e a importância da remuneração neste processo*. Clube de Autores.
- Mussi, R. F. de F., Mussi, L. M. P. T., Assunção, E. T. C., & Nunes, C. P. (2019). Pesquisa

- Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. *Revista Sustinere*, 7(2), 411–430. <https://doi.org/10.12957/sustinere.2019.41193>
- Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A., Aletras, V., & Niakas, D. (2006). Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector. *BMC Health Services Research*, 6(1), 118. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-6-118>
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Edições Sílabo Lda.
- Reis, M. F. (2019). É melhor trabalhar no público ou no privado? *Jornal I*. https://online.sapo.pt/artigo/647483/-e-melhor-trabalhar-no-p-blico-ou-no-privado-?seccao=Portugal_i
- Ribas, A., & Salim, C. (2016). *Gestão de pessoas para concursos*. Alumnus. <https://books.google.pt/books?id=mlHCDAAAQBAJ>
- Ribeiro, R. (2020). *Teorias da administração*. Editora Senac São Paulo.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Wolter, R. (2000). *A Nova Administração* (2ª edição). Saraiva Educação S.A.
- Samanez, H., & Medina, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica- Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 29(2), 248–257. <https://doi.org/10.1111/scs.12155>
- Vasconcellos, S. L. de. (2016). O processo criativo de escolha e utilização de diferentes métodos de investigação. *Revista Alcance*, 23(3(Jul-Set)), 429. [https://doi.org/10.14210/alcance.v23n3\(Jul-Set\).p429-433](https://doi.org/10.14210/alcance.v23n3(Jul-Set).p429-433)
- Vieira, P. M. (2012). *Administração: Básica & Objetiva*. Clube de Autores.
- Wajda, A., & Janus, E. (2020). Work motivating and demotivating factors in the perspective of occupational therapists. *Advances in Rehabilitation*, 34(3), 29–36. <https://doi.org/10.5114/areh.2020.98642>

7. ANEXOS

7.1 Anexo I

Questionário Motivação no trabalho

Este questionário está inserido numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde intitulada “Fatores Motivacionais dos Técnicos de Radiologia”. Considerando o tema referido, este instrumento de pesquisa é destinado a Técnicos de Radiologia a exercer funções em Portugal.

O questionário é estritamente confidencial e anónimo e os dados recolhidos servirão exclusivamente para fins académicos.

NOTA: Caso colabore em MAIS DO QUE UMA UNIDADE ORGANIZACIONAL, considere sempre a unidade com a qual colabora há mais tempo para responder ao questionário de agora em diante.

Grata pela sua colaboração.
Ana Sousa

SECÇÃO A - ASPETOS SOCIODEMOGRÁFICOS

A1. Sexo

(1) Homem _____

(2) Mulher _____

A2. Idade _____

A3. Estado civil

(1) Solteiro / Divorciado / Viúvo(a) _____

(2) Casado(a) / União de facto _____

A4. Dependentes a cargo

(1) Não _____

(2) Sim _____

A5. Habilitações académicas

(1) Bacharelato _____

(2) Licenciatura _____

(3) Mestrado _____

(4) Doutoramento _____

A6. Região onde exerce

(1) Norte _____

(2) Centro _____

- (3) Lisboa _____
- (4) Alentejo _____
- (5) Algarve _____
- (6) Açores _____
- (7) Madeira _____

A7. Número de anos de carreira como Técnico de Radiologia _____

A8. Número de organizações em que trabalha como Técnico de Radiologia _____

A9. Setor profissional

- (1) Setor Público _____
- (2) Setor Privado _____

A10. Tipo de vínculo laboral

- (1) Recibos Verdes _____
- (2) Contrato a termo certo / termo incerto _____
- (3) Contrato de trabalho por tempo indeterminado _____

A11. Número de anos na instituição onde exerce _____

A12. Ocupa um cargo de chefia?

- (1) Não _____
- (2) Sim _____

A13. Como teve conhecimento deste questionário?

- (1) APIMR _____
- (2) ATARP _____
- (3) STSS _____
- (4) Outro _____

SECÇÃO B - MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Em que medida sente que, cada um dos seguintes critérios, o motiva para fazer um bom trabalho?

[Escala de 1 (nada) a 5 (extremamente)]

B1. Salário e benefícios financeiros

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

B2. Condições ambientais de trabalho

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

B3. Reforma e seguros

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

B4. Política de faltas, folgas e turnos

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

- B5. Orgulho e respeito pelo trabalho realizado
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B6. Reconhecimento do trabalho realizado
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B7. Ter apoio por parte das chefias
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B8. Sentir-se tratado com justiça
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B9. Ter oportunidades para ser criativo no trabalho
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B10. Ter tarefas e objetivos claros
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B11. Ter controle nas decisões relacionadas com o trabalho
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B12. Desenvolver competências
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B13. Tomada geral de decisões
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B14. No global, em que medida se sente motivado para desenvolver o seu trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

7.2 Anexo II

Questionário Motivação no trabalho

Este questionário está inserido numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde intitulada “Fatores Motivacionais dos Técnicos de Radiologia”. Considerando o tema referido, este instrumento de pesquisa é destinado a Técnicos de Radiologia a exercer funções em Portugal.

O questionário é estritamente confidencial e anónimo e os dados recolhidos servirão exclusivamente para fins académicos.

NOTA: Caso colabore em MAIS DO QUE UMA UNIDADE ORGANIZACIONAL, considere sempre a unidade com a qual colabora há mais tempo para responder ao questionário de agora em diante.

Grata pela sua colaboração.

Ana Sousa

SECÇÃO A - ASPETOS SOCIODEMOGRÁFICOS

A1. Sexo

(1) Homem _____

(2) Mulher _____

A2. Idade _____

A3. Estado civil

(1) Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a) _____

(2) Casado(a) / União de facto _____

A4. Dependentes a cargo

(1) Não _____

(2) Sim _____

A5. Habilitações académicas

(1) Bacharelato _____

(2) Licenciatura _____

(3) Mestrado _____

(4) Doutoramento _____

A6. Região onde exerce

(1) Norte _____

(2) Centro _____

(3) Lisboa _____

(4) Alentejo _____

- (5) Algarve _____
- (6) Açores _____
- (7) Madeira _____

A7. Número de anos de carreira como Técnico de Radiologia _____

A8. Número de organizações em que trabalha como Técnico de Radiologia _____

A9. Setor profissional

- (1) Setor Público _____
- (2) Setor Privado _____
- (3) Parceria Público-Privada _____

A10. Tipo de vínculo laboral

- (1) Recibos Verdes _____
- (2) Contrato a termo certo / termo incerto _____
- (3) Contrato por tempo indeterminado _____

A11. Número de anos na instituição onde exerce _____

A12. Ocupa um cargo de chefia?

- (1) Não _____
- (2) Sim _____

A13. Como teve conhecimento deste questionário?

- (1) APIMR _____
- (2) ATARP _____
- (3) STSS _____
- (4) Outro _____

SECÇÃO B - MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Leia atentamente as próximas questões.

A cada questão, pretende-se saber, de que forma considera que cada um dos critérios referidos é um fator gerador de motivação para desempenhar as suas funções.

Responda a cada questão, considerando uma escala de 1 (nada) a 5 (extremamente).

B1. Em que medida sente que, o fator “salário e benefícios financeiros”, o motiva para fazer um bom trabalho?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

B2. Em que medida sente que, o fator “condições ambientais de trabalho”, o motiva para fazer um bom trabalho?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

- B3. Em que medida sente que, o fator “reforma e seguros”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B4. Em que medida sente que, o fator “políticas de faltas, folgas e turnos”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B5. Em que medida sente que, o fator “orgulho e respeito pelo trabalho realizado”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B6. Em que medida sente que, o fator “reconhecimento do trabalho realizado”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B7. Em que medida sente que, o fator “ter apoio por parte das chefias”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B8. Em que medida sente que, o fator “sentir-se tratado com justiça”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B9. Em que medida sente que, o fator “ter oportunidades para ser criativo no trabalho”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B10. Em que medida sente que, o fator “ter tarefas e objetivos claros”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B11. Em que medida sente que, o fator “ter controlo nas decisões relacionadas com o trabalho”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B12. Em que medida sente que, o fator “desenvolver competências”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B13. Em que medida sente que, o fator “tomada geral de decisões”, o motiva para fazer um bom trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
- B14. No global, em que medida se sente motivado para desenvolver o seu trabalho?
 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____