



Mestrado de Estratégias de Investimento e Internacionalização

Fatores Determinantes da Motivação nas Profissões de Saúde em
Portugal: Uma Perspetiva Sistémica

MARIA MANUELA SOUSA ALMEIDA

LISBOA

2024



ISG - INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Mestrado de Estratégias de Investimento e Internacionalização

Fatores Determinantes da Motivação nas Profissões de Saúde em Portugal: Uma Perspetiva Sistémica

MARIA MANUELA SOUSA ALMEIDA

Dissertação de Mestrado apresentada no
Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de
Mestre em Estratégias de Investimento e Internacionalização

Orientador: Prof. Doutor. Agostinho Manuel Antunes da Silva

LISBOA

2024

Resumo

A presente dissertação, intitulada "*Fatores Determinantes da Motivação nas Profissões de Saúde em Portugal: Uma Perspetiva Sistémica*", insere-se no âmbito do Mestrado em Estratégias de Investimento e Internacionalização do ISG – Instituto Superior de Gestão. O estudo aborda a motivação dos profissionais de saúde como um elemento-chave para a eficiência no setor, analisando os fatores que a determinam e a sua influência na cocriação de valor sistémico, com base na abordagem conceptual da *Service-Dominant Logic (S-D Logic)*.

O objetivo principal consiste em identificar e analisar os fatores que determinam a motivação dos profissionais de saúde em Portugal, promovendo uma compreensão mais aprofundada do impacto dos aspetos profissionais, das condições de trabalho e das políticas organizacionais sobre o seu desempenho. A investigação é guiada por três questões que exploram o papel de fatores profissionais, aspetos intrínsecos do trabalho e políticas e condições laborais na motivação.

A metodologia adotada inclui um questionário *on-line* dirigido a profissionais de saúde em Portugal, com uma amostra de 100 participantes. A recolha de dados concentrou-se na avaliação da importância de diferentes dimensões relacionadas com a motivação, utilizando uma escala quantitativa. A análise estatística, com técnicas descritivas e inferenciais, permitiu testar as hipóteses formuladas e compreender padrões motivacionais.

Os resultados revelam que fatores como o reconhecimento profissional, a autonomia no trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a qualidade das condições físicas de trabalho são determinantes para a motivação. Políticas organizacionais eficazes e a inovação tecnológica também se destacam como elementos relevantes para potenciar o envolvimento e a cocriação de valor pelos profissionais de saúde.

Conclui-se que a motivação nas profissões de saúde em Portugal é influenciada por uma interação de fatores intrínsecos e extrínsecos, exigindo estratégias organizacionais específicas e adaptadas aos contextos laborais. Entre as limitações do estudo destacam-se a amostra limitada e o carácter transversal da análise. Futuras investigações devem explorar abordagens mistas e estudos longitudinais, bem como considerar contextos específicos, como hospitais públicos e privados.

Este trabalho contribui para o entendimento das dinâmicas motivacionais nas profissões de saúde, oferecendo insights valiosos para gestores, decisores políticos e académicos comprometidos com a melhoria da eficiência e sustentabilidade do setor da saúde em Portugal.

Palavras-chave: Motivação Profissional, Profissionais de Saúde, Cocriação de Valor, Service-Dominant Logic, Eficiência no Setor da Saúde.

Abstract

This dissertation, titled "Determinant Factors of Motivation in Healthcare Professions in Portugal: A Systemic Perspective", is part of the Master's in Investment Strategies and Internationalization at ISG – Instituto Superior de Gestão. The study addresses healthcare professionals' motivation as a key element for sector efficiency, analyzing its determining factors and their influence on systemic value co-creation, based on the conceptual framework of Service-Dominant Logic (S-D Logic).

The main objective is to identify and analyze the factors determining healthcare professionals' motivation in Portugal, fostering a deeper understanding of how professional aspects, working conditions, and organizational policies influence their performance. The research is guided by three questions exploring the role of professional factors, intrinsic work aspects, and labor policies and conditions in motivation.

The methodological approach involved an online questionnaire targeting healthcare professionals in Portugal, with a sample of 100 participants. Data collection focused on assessing the importance of different motivational dimensions using a quantitative scale. Statistical analysis, employing descriptive and inferential techniques, allowed for hypothesis testing and the identification of motivational patterns.

The results indicate that factors such as professional recognition, work autonomy, work-life balance, and the quality of physical workplace conditions are key determinants of motivation. Effective organizational policies and technological innovation also emerge as relevant elements for enhancing engagement and value co-creation among healthcare professionals.

The study concludes that motivation in healthcare professions in Portugal is influenced by a combination of intrinsic and extrinsic factors, requiring tailored organizational strategies adapted to specific work contexts. Limitations include the small sample size and the cross-sectional nature of the analysis. Future research should explore mixed-methods approaches and longitudinal studies, as well as consider specific contexts, such as public and private hospitals.

This work contributes to understanding motivational dynamics in healthcare professions, offering valuable insights for managers, policymakers, and academics committed to improving efficiency and sustainability in Portugal's healthcare sector.

Keywords: Professional Motivation, Healthcare Professionals, Value Co-Creation, Service-Dominant Logic, Efficiency in the Healthcare Sector

Agradecimentos

A felicidade é uma constante troca de gestos e sentimentos. Hoje, sinto uma imensa felicidade por tudo o que recebi e aprendi ao longo da minha vida.

A todas as pessoas que estiveram ao meu lado, cada palavra, cada gesto de carinho, cada olhar de compreensão foi como um raio de sol a iluminar o meu caminho. Agradeço por me ajudarem a crescer, por me oferecerem apoio nos momentos de fraqueza, e por celebrarem as vitórias

A conclusão desta dissertação representa um marco importante na minha vida.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha profunda gratidão ao meu orientador, Agostinho Manuel Antunes da Silva, pela sua orientação, paciência e apoio ao longo do desenvolvimento deste estudo. A sua experiência e dedicação foram fundamentais para que pudesse aprofundar o conhecimento nesta área e alcançar os objetivos propostos.

Agradeço também a todos os profissionais do ISG. O ambiente académico que encontrei foi essencial para o meu crescimento pessoal e profissional.

Um agradecimento especial ao meu companheiro, o apoio incondicional deste foi essencial para que eu conseguisse enfrentar todas as dificuldades.

Aos meus amigos, que com o seu companheirismo e apoio me ajudaram a manter a motivação durante toda esta investigação, o meu muito obrigado.

Finalmente, um agradecimento a todos os que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso desta tese, seja com o seu tempo, conhecimento ou apoio. A todos, o meu sincero reconhecimento.

Simbologia e Abreviaturas

Hs – Hipótese

IA - inteligência artificial

IPSS - instituições particulares de solidariedade social

OMS - Organização Mundial de Saúde

RQs - questões de investigação

S-D Logic - Service Dominant Logic

SNS - Sistema Nacional de Saúde

Índice

Resumo	i
<i>Abstract</i>	iii
Agradecimentos	v
Simbologia e Abreviaturas.....	vi
Índice.....	vii
Índice de tabelas e figuras	x
Capítulo 1. Introdução	1
1.1.Contextualização	1
1.2.Justificação e Relevância do Estudo.....	2
1.3.Estrutura da Dissertação	3
Capítulo 2. Problemática	5
2.1.Caracterização do Setor da Saúde em Portugal	5
2.2.Perfil dos Profissionais de Saúde.....	6
2.3.Relevância dos Fatores Profissionais	8
2.4.Aspetos Intrínsecos do Trabalho.....	9
2.5.Influência das Políticas e Condições de Trabalho	11
Capítulo 3. Problema de Investigação e Objetivos.....	13
3.1.A Motivação nas Profissões de Saúde na perspetiva <i>Service Dominant Logic</i>	14
Capítulo 4. Revisão da Literatura	15
4.1.Abordagens Teóricas ao Conceito de Motivação	15
4.2.Motivação nas Profissões de Saúde.....	16
4.3.As Profissões de Saúde na Perspetiva do Serviço	18
<i>Inovações e Cocriação de Valor</i>	19
4.4. Abordagem Service-Dominant Logic e a Cocriação Sistémica de Valor pelos Profissionais de Saúde	19
<i>A Motivação como Motor da Cocriação de Valor</i>	20

<i>Elementos-Chave para a Cocriação Sistémica de Valor</i>	20
Capítulo 5. Questões de Investigação e Objetivos Específicos	22
Capítulo 6. Metodologia	24
6.1. Instrumento de Recolha de Dados: Justificação e Motivação	24
6.2. Análise Estatística.....	25
6.3. Considerações Éticas	26
Capítulo 7. Análise e Apresentação dos Resultados	27
7.1. Análise de Fiabilidade	27
7.2. Análise Descritiva.....	28
<i>H1: Os fatores profissionais são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal</i>	28
<i>H2: Os aspetos do trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal</i>	29
<i>H3: As políticas e condições de trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal</i>	29
7.3. Testes Estatísticos Inferenciais às Hipóteses	30
<i>Resultados para a H1: Os fatores profissionais são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal</i>	30
<i>Resultados para a H2: Os aspetos do trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal</i>	32
<i>Resultados para a H3: As políticas e condições de trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal</i>	34
Capítulo 8. Discussão dos Resultados	37
8.1. Motivação e Fatores Profissionais	37
8.2. Aspetos do Trabalho e a Motivação	37
8.3. Políticas e Condições de Trabalho: Foco na Conciliação e Flexibilidade	38
8.4. Rumo à Cocriação de Valor no Setor da Saúde	39
Capítulo 9. Conclusões	40
9.1. Respostas às Questões de Investigação	40
<i>RQ1: De que forma os fatores profissionais influenciam a motivação dos profissionais de saúde em Portugal?</i>	40
<i>RQ2: Como os aspetos do trabalho contribuem para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal?</i>	41

<i>RQ3: Em que medida as políticas e condições de trabalho afetam a motivação dos profissionais de saúde em Portugal?</i>	41
9.2.Limitações da Investigação	43
9.3.Caminhos para Investigações Futuras	43
Bibliografia.....	45
Anexos.....	50
Anexo A Guião do Questionário	50
Anexo B Resultados dos Questionários.....	53

Índice de tabelas e figuras

TABELA 1. RESULTADOS DA ANÁLISE ESTATÍSTICA À HIPÓTESE 1	32
TABELA 2. RESULTADOS DA ANÁLISE ESTATÍSTICA À HIPÓTESE 2	34
TABELA 3. RESULTADOS DA ANÁLISE ESTATÍSTICA À HIPÓTESE 3	36
FIGURA 1. MÉTODO CIENTIFICO	26

Capítulo 1. Introdução

1.1. Contextualização

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de infeções e enfermidades”. Este conceito abrangente reflete a crescente complexidade das necessidades de saúde da população mundial, particularmente numa era marcada pela globalização. Esta última caracteriza-se pela abertura de fronteiras e economias, promovendo uma intensa circulação de pessoas, ideias, informação e tecnologias. Este cenário, aliado ao rápido avanço tecnológico, tem impactado profundamente os sistemas de saúde a nível global.

A globalização trouxe consigo inúmeros desafios e oportunidades. Por um lado, as inovações tecnológicas, como a aplicação da inteligência artificial (IA) na saúde, têm contribuído para reduzir desigualdades no acesso a cuidados médicos, especialmente em regiões carentes de recursos. Por outro lado, a mobilidade de profissionais de saúde entre países, particularmente de Portugal para outras nações, criou uma pressão acrescida sobre o Sistema Nacional de Saúde (SNS). A falta de profissionais de saúde qualificados é uma das questões mais prementes que afeta a sustentabilidade e a eficácia do SNS.

Ao mesmo tempo, a pandemia de COVID-19 destacou a relevância da solidariedade global e da cooperação internacional no setor da saúde. Este período demonstrou que nenhum sistema de saúde é verdadeiramente resiliente sem o apoio mútuo entre nações e a adoção de abordagens inovadoras e ágeis. Em Portugal, estas lições tornam-se ainda mais relevantes diante da necessidade urgente de reter talentos no setor público e melhorar a eficiência dos serviços de saúde.

A procura por maior produtividade, retenção de profissionais e satisfação no trabalho tem sido uma prioridade crescente no setor público, especialmente na saúde. Como argumentam Perry e Hondegheem (2008), o sucesso de um governo em garantir um serviço público eficiente depende da compreensão e gestão dos fatores que motivam os seus profissionais. Em Portugal, este debate é essencial para abordar questões como a escassez de recursos, a elevada carga de trabalho e a necessidade de inovação no SNS.

Deste modo, torna-se imperativo investigar os fatores que influenciam a motivação e a eficiência dos profissionais de saúde, explorando os aspetos profissionais, as condições de trabalho e as políticas que moldam o setor. Esta dissertação propõe-se a identificar caminhos

para aumentar a eficiência nas profissões de saúde em Portugal, com vista a assegurar um sistema de saúde sustentável e de qualidade para todos os cidadãos.

1.2. Justificação e Relevância do Estudo

Portugal enfrenta desafios estruturais e operacionais significativos no setor da saúde, refletidos particularmente no Sistema Nacional de Saúde (SNS). A escassez de profissionais, o envelhecimento da população, o aumento das doenças crónicas e a crescente pressão orçamental constituem um cenário que exige uma transformação estratégica. Estes fatores tornam imperativo adotar soluções que melhorem a eficiência nas profissões de saúde, assegurando a otimização de recursos e a prestação de cuidados de qualidade.

Em 2023, o SNS representava aproximadamente 60% das despesas totais de saúde em Portugal, sendo responsável por atender a maior parte da população. Contudo, a pressão sobre este sistema é crescente, exigindo respostas eficazes para evitar sobrecargas, tempos de espera elevados e desperdícios de recursos. A eficiência dos profissionais de saúde emerge como um elemento crucial neste contexto, dado que são os agentes centrais na prestação de cuidados, podendo impactar diretamente a qualidade do atendimento e a sustentabilidade do sistema.

A relevância deste estudo está alicerçada na urgência de abordar estes desafios. Melhorar a eficiência nas profissões de saúde não se limita a ganhos operacionais; trata-se de garantir um sistema mais acessível, equitativo e resiliente, preparado para responder às necessidades da população atual e futura. O foco em soluções como a formação contínua, a adoção de tecnologias inovadoras, a gestão eficaz de recursos e a colaboração interdisciplinar é fundamental para alcançar estes objetivos.

Adicionalmente, este estudo destaca-se pela sua abordagem estratégica ao explorar os fatores que influenciam diretamente a motivação e a retenção dos profissionais de saúde. Apenas com profissionais motivados, equipados e preparados será possível atingir os níveis de eficiência necessários para enfrentar os desafios do SNS e garantir a sustentabilidade do sistema.

Portanto, este trabalho justifica-se pela necessidade urgente de identificar e implementar caminhos para a eficiência nas profissões de saúde em Portugal. A sua relevância reside na busca de soluções que possam não só melhorar a qualidade dos cuidados prestados, mas também reforçar a sustentabilidade e a equidade do sistema de saúde, assegurando o direito à saúde para todos os cidadãos.

1.3. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação foi estruturada de forma a assegurar uma abordagem lógica e detalhada sobre o tema da motivação dos profissionais de saúde em Portugal e a sua relação com a cocriação de valor. A estrutura compreende nove capítulos principais, descritos a seguir:

Capítulo 1 – Introdução: Este capítulo contextualiza o tema, destacando a sua relevância teórica e prática. Apresenta a justificação e relevância do estudo, definindo os pressupostos que o sustentam. Por fim, descreve-se a organização da dissertação.

Capítulo 2 – Problemática: Neste capítulo, analisa-se o setor da saúde em Portugal, detalhando o perfil dos profissionais de saúde e a importância de fatores como os aspetos intrínsecos do trabalho e as políticas e condições laborais. Este enquadramento fornece a base para compreender os desafios que afetam a motivação dos profissionais.

Capítulo 3 – Problema de Investigação e Objetivos: O terceiro capítulo apresenta a pergunta de partida, que constitui o foco central da investigação, e formula o objetivo principal do estudo. Este capítulo estabelece a base teórica e empírica para a investigação subsequente.

Capítulo 4 – Revisão da Literatura: Neste capítulo, desenvolve-se o enquadramento teórico, abordando conceitos fundamentais como motivação, cocriação de valor na perspetiva *Service Dominant Logic (S-D Logic)*. Discute-se a relevância da motivação no contexto das profissões de saúde e a sua ligação com a cocriação sistémica de valor.

Capítulo 5 – Questões de Investigação e Objetivos Específicos: O quinto capítulo detalha as questões de investigação (RQs) e os objetivos específicos derivados da pergunta de partida e do objetivo principal. Com base nestas questões, são formuladas as hipóteses que orientam a análise empírica.

Capítulo 6 – Metodologia: Este capítulo descreve os métodos de investigação utilizados, incluindo o instrumento de recolha de dados, as técnicas de análise estatística e as considerações éticas. O rigor metodológico assegura a validade dos resultados e a robustez das conclusões.

Capítulo 7 – Análise e Apresentação dos Resultados: Neste capítulo, são apresentados os resultados da análise de dados, com base nas hipóteses formuladas no capítulo anterior. Inclui-se uma análise descritiva e inferencial, examinando os fatores profissionais, os aspetos do trabalho e as políticas laborais que influenciam a motivação.

Capítulo 8 – Discussão dos Resultados: No oitavo capítulo, os resultados são analisados à luz do referencial teórico, explorando as implicações dos fatores motivacionais, condições de

trabalho e cocriação de valor. A análise crítica contextualiza os resultados no setor da saúde em Portugal.

Capítulo 9 – Conclusões: O capítulo final responde às questões de investigação e à pergunta de partida, sintetizando as principais conclusões do estudo. Destacam-se as contribuições práticas e teóricas, bem como as limitações da investigação e propostas para estudos futuros.

Além dos capítulos principais, a dissertação inclui referências bibliográficas e apêndices, que complementam o trabalho desenvolvido. Esta estrutura foi planeada para garantir uma progressão coerente e fundamentada, contribuindo para uma análise abrangente e profunda do tema.

Capítulo 2. Problemática

2.1. Caracterização do Setor da Saúde em Portugal

O setor da saúde em Portugal caracteriza-se por uma estrutura híbrida que combina componentes públicas, sociais e privadas, cada uma desempenhando um papel distinto e complementar. O Serviço Nacional de Saúde (SNS) constitui o eixo central do sistema, sendo concebido para assegurar o direito à saúde, consagrado na Constituição, de forma universal, geral e tendencialmente gratuita. Este modelo, inspirado no sistema Beveridge, baseia-se no financiamento público através de impostos, promovendo a equidade no acesso aos cuidados de saúde, independentemente da condição económica ou da situação laboral do cidadão.

O SNS desempenha um papel crucial na prestação de cuidados de saúde, abrangendo desde a atenção primária até aos cuidados hospitalares e continuados sendo responsável pela maior parte das despesas de saúde em Portugal. Contudo, enfrenta desafios significativos, incluindo limitações orçamentais, escassez de profissionais de saúde, envelhecimento das infraestruturas e crescente procura devido às alterações demográficas e ao aumento das doenças crónicas. Estas limitações têm implicações diretas na capacidade do sistema de responder às necessidades da população, manifestando-se em longos tempos de espera, desigualdades no acesso e pressão sobre os recursos disponíveis.

Além do SNS, o setor da saúde português integra também um setor social robusto, que desempenha um papel relevante nos cuidados continuados e na assistência a populações vulneráveis. Este setor é gerido, em grande parte, por instituições particulares de solidariedade social (IPSS), que complementam a atuação do SNS em áreas onde este tem menor capacidade de intervenção, como a reabilitação e os cuidados paliativos.

O setor privado tem vindo a crescer em importância, especialmente na prestação de cuidados específicos e na oferta de alternativas ao sistema público. Este crescimento é impulsionado pela procura de serviços mais rápidos e personalizados, muitas vezes associados a seguros de saúde ou subsistemas complementares. Enquanto este setor contribui para aliviar a pressão sobre o SNS, levanta também questões de acessibilidade e equidade, uma vez que os custos recaem diretamente sobre os cidadãos, aumentando a desigualdade entre aqueles que podem pagar e os que dependem exclusivamente do sistema público.

A regulação do sistema de saúde é uma responsabilidade central do governo português, desempenhada através de um quadro legislativo abrangente e instituições reguladoras que monitorizam a qualidade e a eficiência dos serviços prestados. Esta regulação estende-se não

apenas ao SNS, mas também às entidades privadas e sociais, com o objetivo de garantir que os cuidados de saúde sejam prestados com padrões elevados de qualidade e segurança.

Um dos maiores desafios enfrentados pelo setor da saúde em Portugal é a gestão dos recursos humanos. Os profissionais de saúde são o elemento essencial para garantir a qualidade e a eficácia dos cuidados prestados. Contudo, a escassez de profissionais, especialmente no SNS, tem vindo a agravar-se devido à emigração, condições de trabalho desafiadoras e baixos níveis de motivação e satisfação no trabalho. Este fenómeno compromete a sustentabilidade do sistema, uma vez que a falta de recursos humanos limita a capacidade do SNS de prestar cuidados adequados e de responder às necessidades crescentes da população.

Para além dos recursos humanos, a sustentabilidade do sistema de saúde também depende da eficiência na gestão de recursos financeiros e tecnológicos. Investimentos em inovação, como a integração de tecnologias digitais e inteligência artificial, têm o potencial de transformar significativamente o setor, melhorando a eficiência e a acessibilidade. Contudo, a implementação destas inovações exige um planeamento estratégico, uma formação adequada dos profissionais e um financiamento sustentado.

Em síntese, o setor da saúde em Portugal enfrenta um conjunto complexo de desafios que requerem uma abordagem integrada e estratégica. A coexistência de três setores distintos, com dinâmicas próprias, demanda uma gestão equilibrada que promova a cooperação e a complementaridade. A identificação de soluções para melhorar a eficiência, motivação e retenção dos profissionais de saúde, aliada ao uso inteligente dos recursos tecnológicos e financeiros, é crucial para garantir a sustentabilidade do sistema e a realização do direito à saúde para todos os cidadãos.

2.2. Perfil dos Profissionais de Saúde

A saúde é um bem essencial, mas desigual, influenciado por fatores individuais e contextos económicos, sociais, culturais e políticos. Conforme referido por Lopes e Pinto (2003), “a saúde é um bem caro que envolve importantes recursos, tanto do estado como do indivíduo”. Neste contexto, os profissionais de saúde desempenham um papel fundamental, constituindo a base do sistema de saúde e sendo responsáveis por atividades e práticas especializadas que visam assistir a população na prevenção e tratamento de doenças.

Em Portugal, os profissionais de saúde são definidos como todos aqueles que exercem uma profissão relacionada com as ciências e/ou tecnologias da saúde. Estes profissionais são obrigados a possuir habilitações literárias apropriadas e, em muitos casos, devem estar inscritos

na respetiva Ordem profissional, como é o caso dos enfermeiros, farmacêuticos, médicos, médicos dentistas, nutricionistas e psicólogos. Esta obrigatoriedade reflete o elevado nível de qualificação e especialização requerido, garantindo que os serviços prestados à população estejam de acordo com os mais elevados padrões de qualidade.

O setor da saúde em Portugal caracteriza-se por uma força de trabalho diversificada e altamente qualificada, mas também enfrenta desafios significativos. Os profissionais de saúde representam uma parte substancial dos custos orçamentais das instituições de saúde, sendo necessário assegurar que esses recursos humanos sejam devidamente valorizados e integrados de forma eficiente no sistema. Adicionalmente, a exigência de desenvolvimento contínuo de competências coloca pressão sobre os profissionais, que precisam de se adaptar constantemente a novos conhecimentos técnicos, avanços tecnológicos e mudanças nas práticas de cuidado.

Os desafios enfrentados pelos profissionais de saúde podem ser agrupados em três dimensões principais:

- **Fatores Profissionais:** Envolvem o desenvolvimento e a manutenção de conhecimentos técnicos especializados, habilidades clínicas e competências éticas e profissionais. A formação contínua e a certificação regular são essenciais para garantir que os profissionais estejam preparados para responder às necessidades em constante evolução dos pacientes e do sistema de saúde.
- **Aspetos Intrínsecos do Trabalho:** Incluem a comunicação eficaz, as habilidades interpessoais e a capacidade de trabalhar em equipa, que são fundamentais em ambientes de saúde multidisciplinares. Além disso, os profissionais precisam de demonstrar liderança, capacidade de gestão e adaptabilidade em situações de alta pressão e recursos limitados.
- **Políticas e Condições de Trabalho:** Este aspeto abrange a organização do ambiente laboral, a carga horária, as condições de remuneração, a estabilidade contratual e a existência de apoios à saúde física e mental dos trabalhadores. Políticas inadequadas ou condições de trabalho desfavoráveis podem impactar negativamente a motivação, a satisfação e o desempenho dos profissionais de saúde.

Assim, a valorização destes três fatores é essencial para enfrentar os desafios do setor e assegurar a eficiência e a sustentabilidade do sistema de saúde em Portugal. A questão de "como valorizar e medir o peso" de cada um destes fatores permanece em aberto e constitui um dos pontos centrais para compreender e melhorar o desempenho dos profissionais de saúde no contexto atual.

Em última análise, compreender o perfil dos profissionais de saúde e os desafios que enfrentam permite delinear estratégias mais eficazes para aumentar a sua eficiência e satisfação, assegurando simultaneamente a qualidade e a equidade nos cuidados de saúde prestados à população.

2.3. Relevância dos Fatores Profissionais

Os fatores profissionais podem ser entendidos como um conjunto de atributos que influenciam diretamente o desempenho, a motivação e a satisfação dos profissionais de saúde. Estes fatores englobam interesses, padrões de gostos, aversões e indiferenças relacionados às atividades e funções desempenhadas, refletindo-se na capacidade do profissional em alcançar os resultados esperados pelo sistema de saúde.

Entre os fatores mais relevantes destacam-se:

- O desafio da profissão: O grau de complexidade e diversidade das situações enfrentadas pode ser um motivador poderoso, especialmente em contextos onde a resolução de problemas é constante e exige criatividade e adaptabilidade.
- A valorização e a possibilidade de progressão na carreira: A existência de caminhos claros para o desenvolvimento e avanço profissional é essencial para manter o interesse e o compromisso com a profissão.
- O desenvolvimento pessoal no contexto do trabalho: A oportunidade de aprender, crescer e expandir competências durante o exercício da profissão reforça a satisfação e a realização individual.
- A autorrealização profissional: Sentir-se realizado e pleno no exercício da atividade escolhida é fundamental para manter altos níveis de motivação.
- A autonomia no trabalho: A capacidade de tomar decisões e de gerir o próprio desempenho com independência fortalece o compromisso e o sentimento de competência.
- O reconhecimento profissional: O apreço por parte de colegas, superiores e do sistema em geral, pelo esforço e pelos resultados alcançados, é um fator-chave para a valorização do profissional.

Estes fatores não afetam todos os profissionais de forma uniforme, dado que cada indivíduo traz consigo a sua própria personalidade, preferências, gostos e trajetórias. Contudo, a sua relevância geral é indiscutível no contexto português, onde os desafios enfrentados pelos

profissionais de saúde são múltiplos. A pressão diária, a escassez de recursos, a elevada carga de trabalho e a necessidade de lidar com situações complexas e, muitas vezes, emocionais, tornam ainda mais importante garantir que estes fatores sejam reconhecidos e promovidos.

Para os profissionais de saúde portugueses, especialmente aqueles integrados no SNS, a valorização dos fatores profissionais é uma questão crítica. Num sistema frequentemente marcado por limitações orçamentais e organizacionais, a ausência de estímulos relacionados com progressão de carreira, reconhecimento ou autonomia pode levar a níveis reduzidos de motivação e a uma menor eficiência.

A relevância destes fatores profissionais está, portanto, ligada à sua capacidade de influenciar positivamente o desempenho e a satisfação dos profissionais. Quando adequadamente reconhecidos e promovidos, estes fatores têm o potencial de melhorar não apenas a qualidade dos cuidados prestados, mas também de fortalecer a retenção de talentos, um desafio crucial no contexto da saúde em Portugal.

A compreensão aprofundada da relevância destes fatores, bem como das formas de os integrar nas políticas e práticas do sistema de saúde, é essencial para garantir que os profissionais estejam capacitados e motivados a desempenhar as suas funções com excelência, contribuindo assim para a sustentabilidade e qualidade do sistema de saúde.

2.4. Aspetos Intrínsecos do Trabalho

Os aspetos intrínsecos do trabalho referem-se às características essenciais da atividade profissional, abrangendo fatores que estão diretamente ligados à sua realização e ao significado atribuído ao trabalho. Estes aspetos incluem elementos como a variedade e significância das tarefas, a autonomia no desempenho das funções e o feedback proporcionado pelo próprio trabalho, conforme definidos por Hackman e Oldham (1974).

De acordo com Freitas e Silva (2015), os aspetos intrínsecos abrangem as tarefas, os cargos e o crescimento ou progresso inerentes à profissão. No contexto dos profissionais de saúde, estes fatores são particularmente relevantes, pois estão intrinsecamente ligados ao seu quotidiano, moldando as suas experiências e perceções no ambiente de trabalho. Entre os aspetos mais destacados incluem-se:

- O estatuto associado à profissão: Profissões na área da saúde tendem a ser socialmente reconhecidas e valorizadas, o que pode contribuir para a autoestima e motivação dos profissionais.

- As relações interpessoais no ambiente de trabalho: A qualidade das interações com colegas, supervisores e outros membros da equipa é crucial para criar um ambiente colaborativo e produtivo. Relações interpessoais positivas podem reduzir o *stress* e aumentar a satisfação no trabalho.
- A supervisão técnica disponível: O suporte técnico e a orientação oferecidos pelos superiores são fundamentais para garantir a realização eficiente e segura das tarefas, além de promoverem um ambiente de aprendizagem contínua.
- A segurança no trabalho: Profissões de saúde frequentemente envolvem riscos inerentes, como exposição a doenças ou situações de alta pressão. Garantir a segurança no ambiente laboral é essencial para proteger a saúde física e mental dos profissionais.
- A qualidade dos espaços físicos no local de trabalho: Infraestruturas adequadas, bem equipadas e confortáveis contribuem para o bem-estar dos profissionais e facilitam a execução das suas funções.
- O salário e os benefícios sociais: A remuneração justa e a inclusão de benefícios e serviços sociais são fatores determinantes para a satisfação e estabilidade dos profissionais de saúde, refletindo diretamente o reconhecimento pelo esforço e dedicação exigidos pela profissão.

Estes aspetos intrínsecos exercem um impacto significativo nos profissionais de saúde portugueses, pois estão diretamente relacionados com a sua experiência diária no ambiente de trabalho. A ausência de condições adequadas pode levar a sentimentos de desmotivação, frustração e esgotamento, especialmente em profissões caracterizadas por altas demandas emocionais e físicas, como a saúde.

Por outro lado, quando estes fatores são devidamente promovidos, eles não apenas melhoram o desempenho e a eficiência dos profissionais, mas também contribuem para a sua motivação e retenção. Por exemplo, um ambiente de trabalho que ofereça segurança, apoio técnico e boas relações interpessoais tende a reduzir o risco de burnout e a aumentar a satisfação profissional.

Assim, os aspetos intrínsecos do trabalho são componentes essenciais para compreender o impacto do ambiente laboral na vida dos profissionais de saúde. A sua gestão eficaz é indispensável para promover um sistema de saúde que seja sustentável, eficiente e capaz de responder às crescentes necessidades da população em Portugal.

2.5. Influência das Políticas e Condições de Trabalho

As políticas e condições de trabalho estabelecem o enquadramento em que os profissionais desempenham as suas funções, fornecendo orientações e definindo as circunstâncias sob as quais o trabalho é realizado. Estas políticas abrangem desde aspetos práticos, como horários e períodos de descanso, até fatores estruturais, como condições físicas do local de trabalho e exigências psicológicas.

Entre os elementos destacados estão:

- Políticas administrativas e organizacionais: Normas e diretrizes que influenciam diretamente o ambiente e a dinâmica de trabalho, como estrutura hierárquica e processos de decisão.
- Conciliar a vida pessoal e profissional: A possibilidade de equilibrar responsabilidades familiares e profissionais é essencial para reduzir o stress e aumentar a satisfação dos profissionais.
- Acesso à tecnologia de ponta e inovação tecnológica: Recursos avançados no local de trabalho podem otimizar processos, aumentar a eficiência e facilitar o desempenho das tarefas diárias.
- Distância do local de trabalho à residência e benefícios relacionados à habitação: Proximidade e suporte logístico afetam significativamente a qualidade de vida dos profissionais, reduzindo o impacto do deslocamento diário.
- Zonas de lazer e flexibilidade de horário: A inclusão de espaços para atividades recreativas e horários laborais ajustáveis reflete a preocupação com o bem-estar físico e mental dos profissionais.

Nos últimos anos, o SNS e outras organizações de saúde em Portugal têm adotado medidas e políticas que visam melhorar estas condições. Contudo, permanecem questões sobre o impacto real destas iniciativas no desempenho e na motivação dos profissionais de saúde.

A relevância das políticas e condições de trabalho reside no seu potencial para influenciar positivamente a qualidade dos cuidados prestados. Um ambiente laboral que promova o bem-estar, a segurança e a flexibilidade pode não apenas aumentar a eficiência dos profissionais, mas também contribuir para a sua retenção e satisfação a longo prazo.

Assim, a análise da influência destes fatores nos profissionais de saúde portugueses é fundamental para entender como podem ser integrados de forma estratégica para promover melhorias no setor.

A articulação entre os fatores profissionais, os aspetos intrínsecos do trabalho e as políticas e condições de trabalho constitui o alicerce para compreender os desafios enfrentados pelos profissionais de saúde em Portugal. A interação entre estas dimensões reflete-se diretamente na sua motivação, eficiência e qualidade dos cuidados prestados.

A próxima secção, Problema de Investigação e Objetivos, procurará explorar estas questões em profundidade, formulando as perguntas de investigação que orientam este estudo e identificando os objetivos específicos que visam elencar caminhos para a eficiência nas profissões de saúde em Portugal.

Capítulo 3. Problema de Investigação e Objetivos

Os profissionais de saúde desempenham um papel central no funcionamento e na sustentabilidade do sistema de saúde em Portugal. Contudo, enfrentam desafios significativos, como a pressão associada à escassez de recursos, as exigências crescentes das suas funções, as condições de trabalho frequentemente desafiadoras e as políticas que nem sempre respondem às suas necessidades.

A análise dos fatores profissionais revela que elementos como o reconhecimento, a progressão na carreira e a autonomia são essenciais para motivar e capacitar estes profissionais. Simultaneamente, os aspetos intrínsecos do trabalho, como a qualidade das relações interpessoais, a segurança no ambiente laboral e as condições físicas do local de trabalho, influenciam diretamente a experiência e o desempenho diário. Por sua vez, as políticas e condições de trabalho, ao estabelecerem o quadro geral em que estas atividades ocorrem, têm um impacto crucial na capacidade dos profissionais de executar as suas tarefas de forma eficiente e satisfatória.

Apesar de serem amplamente reconhecidas as limitações e os desafios, permanece a questão central: Como motivar os profissionais de saúde em Portugal para cocriarem mais valor?

Esta pergunta de partida reflete a necessidade de investigar as interações entre os diferentes fatores identificados, compreendendo o seu impacto no desempenho e no bem-estar dos profissionais. Além disso, abre caminho para identificar soluções práticas e inovadoras que contribuam para a construção de um sistema de saúde mais eficiente, sustentável e que valorize aqueles que estão na linha da frente dos cuidados de saúde.

O principal objetivo desta investigação é identificar e analisar os fatores que influenciam a eficiência e a satisfação dos profissionais de saúde em Portugal, com o intuito de propor estratégias e soluções que promovam a sua motivação, desempenho e bem-estar.

Ao explorar as interações entre os fatores profissionais, os aspetos intrínsecos do trabalho e as políticas e condições laborais, pretende-se delinear caminhos concretos para melhorar a eficiência das profissões de saúde, contribuindo para a sustentabilidade e qualidade do Sistema Nacional de Saúde (SNS) e para a valorização dos profissionais que nele atuam.

3.1. A Motivação nas Profissões de Saúde na perspectiva *Service Dominant Logic*

A motivação dos profissionais de saúde pode ser analisada através da perspectiva da *Service Dominant Logic (S-D Logic)*, um modelo teórico que coloca a criação de valor no centro das interações humanas e organizacionais. Este enquadramento, inicialmente desenvolvido no campo do marketing e da gestão, é particularmente aplicável ao setor da saúde, onde a cocriação de valor é essencial para promover o bem-estar dos pacientes e a eficiência do sistema de saúde.

Segundo a *S-D Logic*, os profissionais de saúde são mais do que simples prestadores de serviços; são cocriadores de valor, desempenhando um papel ativo e indispensável na construção de soluções que respondem às necessidades dos pacientes e do sistema. A motivação destes profissionais está intrinsecamente ligada ao reconhecimento da sua relevância nesse processo de cocriação, ao impacto tangível do seu trabalho e à perceção de que estão a contribuir para um propósito maior.

Dentro deste contexto, os fatores que influenciam a motivação tornam-se centrais para garantir a eficácia das profissões de saúde. Elementos como o reconhecimento, a autonomia, as oportunidades de desenvolvimento pessoal e as condições de trabalho desempenham um papel crucial na criação de um ambiente onde os profissionais se sintam valorizados e motivados. Estes fatores, aliados a uma organização que promova a colaboração, a segurança e a inovação, criam condições para que os profissionais possam desempenhar as suas funções de forma mais eficiente e satisfatória.

A abordagem da *S-D Logic* enfatiza ainda que a motivação não depende apenas de fatores internos, mas é também moldada pelas interações e condições externas. As relações interpessoais no ambiente de trabalho, o apoio técnico disponível e as políticas organizacionais afetam diretamente a capacidade dos profissionais de cocriarem valor no seu dia-a-dia. Este processo dinâmico e relacional reflete-se na qualidade dos cuidados de saúde prestados e na sustentabilidade do sistema.

Assim, a perspectiva *S-D Logic* aplicada ao estudo da motivação nas profissões de saúde em Portugal permite uma análise abrangente e integrada, considerando tanto os fatores individuais quanto os organizacionais. Este enquadramento teórico é essencial para fundamentar as questões de investigação e os objetivos específicos que se seguem, oferecendo uma base sólida para explorar os caminhos que conduzem à eficiência e à satisfação dos profissionais de saúde.

Capítulo 4. Revisão da Literatura

4.1. Abordagens Teóricas ao Conceito de Motivação

A palavra motivação deriva dos termos latinos *motus* ("movido") e *motio* ("movimento"). Para a psicologia e a filosofia, a motivação representa os fatores que incentivam uma pessoa a realizar determinadas ações e a persistir nelas até atingir os seus objetivos. Este conceito está intrinsecamente associado à vontade e ao interesse, podendo ser definido como a disposição para fazer um esforço com vista à conquista de metas. Em essência, a motivação é um processo dinâmico de satisfação de necessidades e desejos que impulsionam o comportamento humano.

Como o próprio termo sugere, "motivo" e "ação" denotam razões que levam uma pessoa a agir de determinada maneira. Essa força pode ser de origem interna – relacionada às necessidades e emoções pessoais – ou externa – associada a fatores ambientais e sociais. Desta forma, a motivação pode ser entendida como um impulso que orienta o indivíduo para a ação, com o objetivo de atingir metas estabelecidas.

De acordo com Maximiano (2000), motivação é o processo pelo qual um conjunto de motivos explica, incentiva e estimula comportamentos humanos. Para Gooch e McDowell (apud Bergamini, 1988), a motivação é uma força interior ligada a desejos que impulsionam as ações, destacando que ninguém pode motivar outra pessoa, mas sim estimular sua motivação intrínseca. Segundo Hiriyappa (2018), a motivação está relacionada às atitudes e às circunstâncias que envolvem indivíduos ou grupos, sendo um fenômeno influenciado por fatores emocionais, biológicos, sociais e organizacionais.

Diferentes abordagens teóricas tentam explicar o que motiva o comportamento humano. Entre as mais influentes, destacam-se:

- Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: Segundo Maslow, os indivíduos são motivados a satisfazer necessidades organizadas em uma hierarquia, que vai desde as necessidades fisiológicas até às de autorrealização. Cada nível deve ser atendido antes de se buscar o seguinte.
- Teoria da Expectativa de Vroom: Esta teoria sugere que a motivação depende da expectativa de que os esforços resultarão em um desempenho bem-sucedido, que, por sua vez, será recompensado com resultados valorizados pelo indivíduo.

- Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan: Destaca a importância da autonomia, competência e relações interpessoais. Quanto mais os indivíduos sentem controle sobre suas ações, competência para realizá-las e apoio social, maior é sua motivação.
- Teoria da Equidade de Adams: Foca na percepção de justiça e equidade no ambiente de trabalho. As pessoas são motivadas quando acreditam que seus esforços e recompensas são proporcionais aos dos outros.

Em resumo, as teorias da motivação fornecem perspectivas complementares sobre como e por que as pessoas são impulsionadas a agir. Estas abordagens ajudam a compreender o comportamento humano e a desenvolver estratégias para estimular a motivação em diferentes contextos.

Compreender a motivação no contexto das profissões de saúde é essencial, dado o impacto direto que esta tem na eficiência dos serviços prestados e na satisfação dos próprios profissionais. As teorias apresentadas fornecem uma base teórica útil para explorar os fatores que influenciam a motivação dos profissionais de saúde, como o ambiente de trabalho, as condições laborais, o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento. A integração destes conceitos no setor da saúde permite desenvolver intervenções eficazes para aumentar tanto a motivação quanto a satisfação no trabalho.

4.2. Motivação nas Profissões de Saúde

O ambiente desafiante dos serviços de saúde, frequentemente marcado por escassez de recursos, pressões emocionais e alta carga de trabalho, não favorece naturalmente um clima que promova a motivação dos profissionais. No entanto, a motivação desempenha um papel crucial na qualidade dos cuidados prestados e na eficácia do sistema de saúde. Motivar esses profissionais exige esforço deliberado e estratégias bem estruturadas, especialmente em contextos adversos que tendem a gerar desmotivação e *burnout*.

De acordo com Brunelli (2008), a busca por ferramentas eficazes para promover a motivação no trabalho frequentemente se traduz em modismos. Contudo, o trabalho continua a ocupar um lugar central na vida das pessoas, influenciando a organização do tempo, os relacionamentos e a realização pessoal e profissional (Morin, Tonelli & Pliopas, 2007). Além disso, o trabalho também é uma expressão da autoestima e do reconhecimento social do indivíduo, sendo o principal meio pelo qual ele interage com o ambiente social e económico.

A motivação, no sentido comum, é entendida como o grau de dedicação e empenho de uma pessoa ao executar uma tarefa. Em serviços de saúde, a percepção das condições de trabalho

e das oportunidades oferecidas pelo ambiente laboral — como aprendizado, autonomia, reconhecimento e valorização — é determinante para a motivação e, consequentemente, para a qualidade dos serviços prestados (Maslow, 2000; Souza, 2020). Nesse contexto, o papel das organizações é crítico para promover um ambiente de trabalho que favoreça a motivação intrínseca e extrínseca.

Segundo Silva, Peixoto e Batista (2011), a motivação é uma mola propulsora para a realização pessoal e profissional. Em particular, nas profissões de saúde, ela influencia diretamente a eficiência, a redução do absenteísmo e a qualidade do cuidado oferecido aos utentes. Fatores internos, como o desejo de ajudar os outros e a realização pessoal, combinam-se a fatores externos, como remuneração, condições de trabalho e reconhecimento, para moldar os níveis de motivação dos profissionais (Tejada, 2013; Gaki, Kontodimopoulos & Niakas, 2013).

A literatura reforça que baixos níveis de motivação resultam em produtividade reduzida, desempenho insatisfatório e aumento dos custos no sistema de saúde (Kantek, Yildirim & Kavla, 2015). Além disso, a motivação tem um impacto direto na imagem profissional e na capacidade de transformar o sistema de saúde, fortalecendo a eficácia organizacional e a satisfação dos utentes (Oshvandi et al., 2008). Contudo, apesar de sua importância reconhecida, o conhecimento sobre os fatores que influenciam a motivação em contextos de saúde ainda é fragmentado e insuficiente (Koch et al., 2014).

Nesse sentido, a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e estratégias que valorizem o capital humano tornam-se essenciais. Investimentos em formação, treinamento e condições adequadas de trabalho podem potencializar a motivação, o desempenho e o bem-estar dos profissionais, promovendo um círculo virtuoso de melhorias no atendimento e no clima organizacional. Um exemplo prático é o estudo “A Motivação e a Satisfação dos Profissionais de Saúde numa Instituição Hospitalar de Especialidade Oncológica” (2015), que destacou como tanto incentivos financeiros quanto não financeiros — como reconhecimento e suporte das equipes — influenciam positivamente a motivação. O estudo também revelou diferenças no nível de motivação entre diferentes categorias profissionais, com médicos apresentando maior motivação e assistentes operacionais, menor.

Concluindo, a motivação nas profissões de saúde é multifacetada e dinâmica, derivada de uma combinação de fatores internos e externos. Manter essa motivação viva, especialmente em tempos de crise, é essencial para assegurar a qualidade do atendimento, o bem-estar dos profissionais e o sucesso organizacional. A abordagem das profissões de saúde na perspectiva do

serviço demanda um olhar integrado, que valorize tanto a satisfação individual quanto os objetivos coletivos, promovendo assim um sistema de saúde mais eficiente e humano.

4.3. As Profissões de Saúde na Perspetiva do Serviço

A perspetiva do serviço, conforme desenvolvida pela Escola Nórdica de pesquisa, propõe que o serviço seja entendido como um processo interativo que ocorre entre o cliente e diversos recursos — humanos, materiais, sistemas ou infraestruturas — com o objetivo de facilitar as práticas diárias do cliente. Essa abordagem enfatiza a cocriação de valor, na qual o cliente participa ativamente no processo de serviço, influenciando o resultado.

No contexto das profissões de saúde, essa perspetiva orienta uma abordagem centrada no paciente, buscando atender às suas necessidades físicas, emocionais e psicológicas de forma integrada e personalizada. Assim, os profissionais de saúde são vistos como facilitadores de um serviço que não apenas trata patologias, mas também promove o bem-estar e a qualidade de vida dos pacientes. Para isso, é essencial garantir:

- **Acessibilidade e Eficiência:** Oferecer cuidados acessíveis e eficientes que respeitem os direitos dos pacientes e suas especificidades.
- **Comunicação Clara:** Estabelecer um diálogo transparente e eficaz entre profissionais e pacientes, promovendo compreensão mútua.
- **Adaptação Contínua:** Atualizar práticas e conhecimentos com base em evidências científicas e novas tecnologias.

A complexidade do setor da saúde, caracterizada por incertezas, assimetria de informação e influências múltiplas — médica, social, cognitiva e emocional (Edgren, 1991) — exige que os profissionais de saúde adotem uma abordagem holística e multidisciplinar.

Dimensões do Serviço em Saúde

1. **Dimensão Médica:** Refere-se às condições clínicas do paciente que motivam a busca por cuidados, abrangendo doenças físicas e psicológicas.
2. **Dimensão Social:** Considera as interações do paciente com familiares, amigos e outros atores que influenciam sua percepção da saúde.
3. **Dimensão Cognitiva:** Envolve o conhecimento prévio que o paciente tem sobre sua condição, influenciado por experiências pessoais ou informações buscadas.
4. **Dimensão Emocional:** Relaciona-se aos direitos do paciente e à forma como ele espera ser tratado, incluindo respeito, dignidade e empatia.

Inovações e Cocriação de Valor

A evolução do setor de saúde tem sido impulsionada por inovações tecnológicas e práticas colaborativas que redefinem a experiência de serviço. Exemplos incluem:

- Plataformas de Telemedicina: Permitem consultas em tempo real, promovendo acessibilidade e cocriação de valor, com pacientes contribuindo ativamente para o processo.
- Health Apps e Wearables: Dispositivos que monitoram sinais vitais e fornecem feedback sobre saúde promovem um papel mais ativo do paciente no autocuidado.
- Plataformas de Pesquisa Colaborativa: Envolvem pacientes em estudos clínicos, permitindo a geração de terapias mais eficazes por meio da colaboração entre pacientes, cientistas e empresas.
- Apps de Registro e Check-in: Simplificam a chegada do paciente às unidades de saúde, atribuindo-lhe um papel mais ativo na gestão de sua experiência de atendimento.

A perspectiva do serviço fornece uma base robusta para compreender como os profissionais de saúde podem gerar valor em colaboração com os pacientes. Contudo, para aprofundar essa compreensão, é necessário adotar a Abordagem *S-D Logic*, que expande a análise ao destacar como os fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos dos profissionais de saúde interagem com os processos de cocriação de valor. Essa abordagem será detalhada na subseção seguinte, abordando como os profissionais não só entregam serviços, mas também se engajam em uma dinâmica de troca de conhecimento e suporte que transforma o atendimento em saúde.

4.4. Abordagem Service-Dominant Logic e a Cocriação Sistêmica de Valor pelos Profissionais de Saúde

A perspectiva *S-D Logic*, proposta por Vargo e Lusch (2004), redefine a compreensão tradicional de serviços, deslocando o foco dos bens e produtos para os processos de interação e cocriação de valor entre diferentes atores em um ecossistema. Sob esta perspectiva, o valor é cocriado, não sendo intrínseco ao serviço ou produto em si, mas emergindo da interação entre o provedor e o consumidor. Essa abordagem é particularmente pertinente no campo da saúde, onde o cuidado é essencialmente colaborativo e adaptativo.

No contexto de Portugal, a motivação dos profissionais de saúde para cocriarem mais valor é um tema central. Sob a perspectiva da *S-D Logic*, esses profissionais não atuam apenas como provedores de serviço, mas também como cocriadores ativos de valor em sistemas de

saúde dinâmicos. Esse papel está intrinsecamente ligado à aplicação de recursos como conhecimento técnico, habilidades interpessoais e atitudes motivacionais em interações que beneficiam tanto os pacientes quanto os próprios profissionais, que encontram realização e satisfação no processo.

A Motivação como Motor da Cocriação de Valor

A motivação, nesse contexto, pode ser entendida como um recurso fundamental que impulsiona a qualidade e a intensidade das interações entre profissionais de saúde e pacientes. Na ótica da *S-D Logic*, ela transcende o simples cumprimento de funções clínicas, representando um elemento-chave para a cocriação de valor sistêmica. Essa abordagem permite identificar como os fatores intrínsecos — como o senso de propósito e realização pessoal — e os fatores extrínsecos — como o ambiente de trabalho, a remuneração e o reconhecimento — são mobilizados para criar experiências mais significativas e eficazes para os pacientes.

Elementos-Chave para a Cocriação Sistêmica de Valor

Recursos Integrativos dos Profissionais de Saúde: Os profissionais de saúde desempenham um papel essencial como integradores de recursos, combinando conhecimento científico, habilidades técnicas e compaixão em suas práticas diárias. Esses recursos são aplicados em interações que promovem soluções personalizadas e inovadoras, atendendo às necessidades individuais dos pacientes e fortalecendo a qualidade do cuidado.

Adaptação e Flexibilidade no Processo de Cuidado: A perspectiva *S-D Logic* enfatiza a importância da adaptação às circunstâncias dinâmicas do sistema de saúde. Em Portugal, onde os desafios incluem a escassez de recursos e a crescente complexidade das demandas, é fundamental que os profissionais ajustem suas abordagens de acordo com as condições específicas de cada paciente, promovendo soluções que integrem aspectos clínicos, emocionais e sociais.

Interações Colaborativas: A interação entre profissionais de saúde e pacientes é central para o processo de cocriação de valor. Essa interação é moldada por fatores como empatia, comunicação clara e a disposição para compreender as necessidades e perspectivas dos pacientes. Em um modelo de cocriação, os pacientes deixam de ser meros recetores de serviços para se tornarem participantes ativos, contribuindo para a construção de soluções e fortalecendo a relação terapêutica.

Ambiente de Trabalho e Suporte Organizacional: Para que os profissionais de saúde possam desempenhar plenamente seu papel como cocriadores de valor, é essencial que estejam

inseridos em ambientes de trabalho que promovam colaboração, aprendizado contínuo e suporte emocional. Isso inclui infraestruturas adequadas, acesso a tecnologias de ponta e uma cultura organizacional que valorize o bem-estar e o reconhecimento profissional.

A aplicação da *S-D Logic* ao sistema de saúde oferece benefícios tangíveis e intangíveis tanto para os profissionais quanto para os pacientes. Para os profissionais, a cocriação de valor promove maior satisfação no trabalho, senso de realização e engajamento, enquanto para os pacientes, a abordagem garante experiências mais personalizadas, eficazes e humanizadas. Além disso, o impacto positivo dessa dinâmica se estende para o sistema de saúde como um todo, melhorando a eficiência e a qualidade geral dos serviços.

A *S-D Logic* reconhece que a cocriação de valor não ocorre de forma isolada, mas dentro de um ecossistema mais amplo que inclui gestores, políticas de saúde, tecnologias e infraestruturas. Em Portugal, onde o sistema de saúde enfrenta desafios relacionados à sustentabilidade e à inclusão, essa abordagem destaca a importância de uma visão sistêmica para alinhar os diversos atores e recursos na geração de valor.

Assim, a *S-D Logic* oferece uma estrutura teórica robusta para explorar como os fatores motivacionais podem ser mobilizados de forma eficaz para engajar os profissionais de saúde na cocriação de valor, contribuindo para um sistema mais eficiente, equitativo e centrado no paciente.

Capítulo 5. Questões de Investigação e Objetivos Específicos

Nesta seção, apresentam-se as questões de investigação (RQs), objetivos específicos e hipóteses que guiarão a pesquisa, tendo como referência a abordagem *S-D Logic*. A pesquisa busca compreender como motivar os profissionais de saúde em Portugal para cocriarem mais valor, analisando fatores que influenciam sua motivação e sua interação com o ecossistema de saúde.

RQ1: De que forma os fatores profissionais influenciam a motivação dos profissionais de saúde em Portugal?

Objetivo Específico 1: Identificar como fatores profissionais, como experiência, formação e reconhecimento, impactam a motivação e a capacidade de cocriação de valor dos profissionais de saúde.

Hipótese H1: Os fatores profissionais são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal.

Abordagem *S-D Logic*: Nesta perspectiva, os fatores profissionais representam recursos operantes, como conhecimento e habilidades, que os profissionais aplicam nas interações com os pacientes. Esses recursos são essenciais para a cocriação de valor, possibilitando experiências enriquecedoras e personalizadas para os pacientes. A motivação emerge como uma força que potencializa o uso desses recursos, promovendo maior impacto nos resultados.

RQ2: Como os aspetos do trabalho contribuem para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal?

Objetivo Específico 2: Avaliar a relação entre aspetos do trabalho, como carga horária, flexibilidade e suporte organizacional, e a motivação dos profissionais de saúde.

Hipótese H2: Os aspetos do trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal.

Abordagem *S-D Logic*: Sob a ótica da *S-D Logic*, os aspetos do trabalho são recursos operandos que criam o ambiente necessário para que os profissionais integrem seus recursos operantes. Um ambiente de trabalho favorável, que ofereça suporte e flexibilidade, facilita a cocriação de valor ao permitir que os profissionais desempenhem plenamente suas funções, maximizando o impacto de suas interações com os pacientes.

RQ3: Em que medida as políticas e condições de trabalho afetam a motivação dos profissionais de saúde em Portugal?

Objetivo Específico 3: Examinar como políticas organizacionais e condições de trabalho, como remuneração, segurança e infraestrutura, afetam a motivação dos profissionais de saúde.

Hipótese H3: As políticas e condições de trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal.

Abordagem *S-D Logic*: As políticas e condições de trabalho são vistas como facilitadores do ecossistema de cocriação de valor. Estruturas de suporte, como remuneração adequada e infraestrutura moderna, criam as bases para que os profissionais utilizem seus recursos operantes de forma otimizada. Um sistema bem estruturado não apenas motiva os profissionais, mas também potencializa suas contribuições no processo de geração de valor para os pacientes.

Com base nas questões de investigação, objetivos específicos e hipóteses delineados, a seção de metodologia apresentará o desenho do estudo, instrumentos de coleta de dados e procedimentos de validação. A pesquisa será conduzida através de um inquérito aplicado via *Google Forms*, buscando captar evidências quantitativas que conectem fatores motivacionais à cocriação de valor no setor de saúde em Portugal.

Capítulo 6. Metodologia

A presente investigação adota uma abordagem metodológica quantitativa, fundamentada na validação de hipóteses à luz da lógica dominante do serviço (*S-D Logic*). O principal objetivo deste estudo é explorar os fatores que motivam os profissionais de saúde em Portugal, utilizando inquéritos estruturados como instrumento de recolha de dados. O questionário foi concebido para operacionalizar as hipóteses de investigação através de afirmações específicas, avaliadas numa escala de Likert de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Este *design* permitiu recolher dados quantitativos e *insights* significativos sobre as perceções dos participantes, proporcionando uma base robusta para testar as relações propostas.

6.1. Instrumento de Recolha de Dados: Justificação e Motivação

O instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo foi um questionário estruturado, implementado na plataforma *Google Forms*, que esteve disponível *online* entre junho e agosto de 2024. A escolha deste instrumento foi guiada pela sua eficiência em alcançar um público diversificado, assegurando acessibilidade e facilidade de preenchimento para os participantes.

O questionário foi desenvolvido para testar três hipóteses centrais:

- H1: Os fatores profissionais são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal.
- H2: Os aspetos do trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal.
- H3: As políticas e condições de trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal.

Foi estruturado em três secções principais, correspondendo a cada uma das hipóteses de investigação, além de uma secção inicial facultativa dedicada à recolha de dados demográficos. Esta secção inicial visou caracterizar a amostra, incluindo informações sobre idade, género, país de origem e atividade profissional.

A escala de respostas utilizada no questionário variou de 1 a 5, onde 1 representava "Irrelevante" e 5 "Imprescindível", permitindo captar as opiniões e prioridades dos participantes sobre diferentes fatores motivacionais. O *design* do questionário baseou-se na literatura científica existente, com adaptações específicas ao contexto do setor da saúde em Portugal. Foi

dada especial atenção à clareza, relevância e objetividade das perguntas, de modo a garantir a validade do instrumento e o alinhamento com os objetivos do estudo.

6.2. Análise Estatística

Os dados recolhidos foram submetidos a uma análise estatística detalhada, conduzida em várias etapas, com o objetivo de assegurar a validade e a fiabilidade dos resultados obtidos. Cada etapa foi cuidadosamente desenhada para garantir que as análises respondessem aos objetivos do estudo e às hipóteses formuladas.

A primeira etapa foi a análise de fiabilidade, conduzida utilizando o coeficiente de Cronbach's Alpha. Este método permitiu avaliar a consistência interna das escalas aplicadas no questionário, verificando a coesão entre os itens de cada dimensão avaliada. O coeficiente foi analisado com base em valores de referência amplamente aceites, onde um valor superior a 0,7 é considerado indicador de uma boa fiabilidade. Este procedimento foi essencial para confirmar que os itens do questionário medem de forma coerente e confiável os conceitos teóricos subjacentes.

Na segunda etapa, realizou-se uma análise descritiva, com o propósito de compreender a distribuição das respostas, identificar tendências e avaliar a variabilidade dos dados. Esta etapa incluiu o cálculo de medidas de tendência central, como médias e medianas, e medidas de dispersão, como desvios-padrão, para cada item do questionário. Gráficos e tabelas foram utilizados para apresentar visualmente os resultados, facilitando a interpretação dos dados e destacando padrões relevantes que emergiram das respostas.

A terceira etapa consistiu na aplicação de testes estatísticos inferenciais para testar as hipóteses do estudo. A técnica principal utilizada foi a análise de regressão linear múltipla. Este método foi selecionado pela sua capacidade de examinar as relações entre várias variáveis independentes (como personalização, confiabilidade das informações e impacto dos serviços adicionais) e uma variável dependente (neste caso, a motivação dos profissionais de saúde). A regressão múltipla permitiu não apenas identificar associações significativas entre as variáveis, mas também determinar o peso específico de cada fator na explicação da variabilidade na motivação, enquanto controlava outras variáveis intervenientes.

Por fim, foram realizadas análises adicionais para avaliar a adequação dos modelos estatísticos, incluindo a verificação de pressupostos como linearidade, independência dos erros e normalidade dos resíduos. Estas verificações garantiram a robustez das conclusões obtidas a partir das análises. Os resultados da análise de regressão foram apresentados em tabelas

detalhadas, incluindo os coeficientes de regressão, níveis de significância e métricas de ajustamento do modelo, como o R^2 .

A combinação destas técnicas analíticas permitiu uma abordagem abrangente para explorar as hipóteses do estudo e identificar os principais determinantes da motivação dos profissionais de saúde em Portugal. Esta abordagem rigorosa contribui para a solidez das conclusões e para a relevância das recomendações baseadas nos resultados.

6.3. Considerações Éticas

As considerações éticas desempenharam um papel central no planeamento e na execução desta investigação. Desde a conceção do questionário até à análise dos dados, foram implementadas medidas rigorosas para proteger a privacidade, a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Todas as informações recolhidas foram utilizadas exclusivamente para fins académicos e tratadas de acordo com as normas éticas e legais em vigor.

No início do questionário, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e o tratamento dos dados através de um termo de consentimento informado. Este termo esclarecia que a participação era totalmente voluntária e que os participantes poderiam desistir a qualquer momento, sem penalizações ou necessidade de justificação. Além disso, foi garantido que as respostas seriam armazenadas e analisadas de forma anónima.

O estudo foi conduzido em conformidade com os princípios éticos estabelecidos na Declaração de Helsínquia, assegurando que todos os procedimentos respeitassem os direitos, a dignidade e o bem-estar dos participantes. Estas medidas éticas foram fundamentais para garantir a credibilidade, a integridade e a aceitação do trabalho na comunidade académica.

Esta metodologia reflete o compromisso com a validade científica e a responsabilidade ética. A abordagem descrita foi cuidadosamente desenhada para assegurar a obtenção de resultados, que serão analisados e discutidos de forma detalhada nos capítulos seguintes.

Capítulo 7. Análise e Apresentação dos Resultados

Este Capítulo apresenta e discute os resultados obtidos através do inquérito aplicado com o objetivo de identificar e compreender os fatores que influenciam a motivação dos profissionais de saúde em Portugal. O questionário, desenvolvido com base no guião apresentado no Anexo A, foi implementado na plataforma *Google Forms* e esteve acessível online entre junho e agosto de 2024. No total, foram consideradas válidas para análise as respostas de 99 profissionais de saúde, garantindo uma amostra exclusivamente composta por indivíduos ligados ao setor, o que reforça a pertinência e a especificidade dos dados recolhidos em relação aos objetivos do estudo. Para consulta detalhada, os dados obtidos encontram-se disponíveis no Anexo B.

Os resultados são organizados em três subcapítulos, seguindo uma estrutura que visa assegurar a clareza e a profundidade da análise. O primeiro subcapítulo, Análise de Fiabilidade, avalia a consistência interna das escalas utilizadas no questionário através do coeficiente de Cronbach's Alpha, garantindo a fiabilidade dos instrumentos e a qualidade dos dados analisados. No segundo subcapítulo, Análise Descritiva, é apresentado um resumo detalhado das respostas recolhidas, explorando padrões, tendências e variações, oferecendo uma visão geral do comportamento das variáveis em estudo. No terceiro subcapítulo, Testes Estatísticos Inferenciais às Hipóteses, são realizados e discutidos testes estatísticos, como análises de correlação e regressão múltipla, para validar as hipóteses formuladas e explorar as relações entre os fatores investigados e a motivação dos profissionais de saúde.

A adoção desta abordagem sistemática e detalhada permite não só assegurar a validação dos instrumentos de recolha de dados, como também aprofundar a compreensão dos fatores que mais contribuem para a motivação dos profissionais de saúde. Estes resultados são fundamentais para a elaboração de conclusões robustas e de recomendações informadas, alinhadas com os objetivos da investigação.

7.1. Análise de Fiabilidade

A análise de fiabilidade foi conduzida para avaliar a consistência interna das escalas utilizadas no questionário, assegurando que os itens associados a cada uma das hipóteses medem de forma consistente os conceitos teóricos subjacentes. Para este propósito, foi utilizado o coeficiente de Cronbach's Alpha, que é amplamente reconhecido como uma medida de fiabilidade em estudos quantitativos.

Os resultados do coeficiente de Cronbach's Alpha para cada uma das hipóteses são apresentados a seguir:

- Para as respostas relacionadas com a H1 (*Os fatores profissionais são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal*), o valor do coeficiente foi 0.695. Este valor aproxima-se do limite de aceitabilidade de 0.7, sugerindo que a escala apresenta uma consistência interna moderada. Apesar de ligeiramente abaixo do limite recomendado, o valor foi considerado adequado para os fins exploratórios deste estudo.
- Para as respostas relacionadas com a H2 (*Os aspetos do trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal*), o coeficiente foi de 0.728. Este valor excede o limiar de 0.7, indicando uma boa consistência interna e reforçando a fiabilidade da escala utilizada.
- Para as respostas relacionadas com a H3 (*As políticas e condições de trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal*), o coeficiente foi de 0.786. Este resultado demonstra uma consistência interna elevada, sugerindo que os itens relacionados com esta hipótese medem de forma fiável os fatores associados.

De acordo com os valores obtidos, conclui-se que as escalas utilizadas no questionário apresentaram níveis adequados de fiabilidade para a análise. Embora o valor para a H1 esteja ligeiramente abaixo do recomendado, é importante notar que variações moderadas podem ser toleradas em estudos exploratórios, especialmente quando os restantes valores refletem boa consistência interna.

A análise de fiabilidade garante que os resultados obtidos são suficientemente robustos para serem utilizados nas análises subsequentes, permitindo uma interpretação válida das relações entre os fatores investigados e a motivação dos profissionais de saúde.

7.2. Análise Descritiva

Este subcapítulo apresenta uma análise descritiva dos dados recolhidos para cada uma das hipóteses de investigação. Foram analisadas as médias, os desvios padrão e as variâncias das respostas, permitindo compreender a importância atribuída pelos profissionais de saúde aos fatores, aspetos do trabalho e políticas e condições laborais que influenciam a sua motivação.

H1: Os fatores profissionais são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal

As respostas relacionadas com os fatores profissionais (H1) evidenciam a relevância atribuída pelos profissionais de saúde a estas dimensões. A análise descritiva mostra que o

reconhecimento profissional (Pergunta 1.7) foi o fator mais valorizado, com uma média de 4.87 e um desvio padrão de 0.34, refletindo um elevado consenso sobre a sua importância. A responsabilidade individual (Pergunta 1.2) também apresentou uma média alta (4.78) e um desvio padrão de 0.41, sublinhando o papel do envolvimento individual no trabalho como um fator motivador.

Outros fatores destacados incluem a autonomia profissional (Pergunta 1.6, Média = 4.72) e o desenvolvimento pessoal (Pergunta 1.4, Média = 4.45), enquanto a realização profissional (Pergunta 1.5) obteve uma média de 4.14, mas com um desvio padrão mais elevado (0.68), indicando maior variabilidade nas respostas. A valorização e progressão profissional (Pergunta 1.3) apresentou uma média de 4.30, mostrando-se também relevante.

De forma geral, os fatores profissionais foram considerados determinantes para a motivação, com médias elevadas e variâncias relativamente baixas na maioria das dimensões, o que valida a hipótese H1.

H2: Os aspetos do trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal

Os resultados para os aspetos do trabalho (H2) apontam para a valorização significativa de dimensões como as condições físicas de trabalho (Pergunta 2.6), que apresentou uma média de 4.63 e um desvio padrão de 0.58, e as relações interpessoais (Pergunta 2.2), com uma média de 4.48 e um desvio padrão de 0.63. Estes resultados destacam o papel do ambiente de trabalho e das interações interpessoais na motivação.

A supervisão técnica (Pergunta 2.3) obteve uma média mais baixa (3.81) e um desvio padrão de 0.75, sugerindo uma menor uniformidade nas perceções dos profissionais sobre este aspeto. O estatuto da profissão (Pergunta 2.1) também teve uma média mais modesta (3.70), refletindo menor relevância atribuída a este fator comparativamente a outros.

De forma geral, os aspetos do trabalho mostraram-se determinantes para a motivação, especialmente quando relacionados com a qualidade das condições físicas e as relações interpessoais, confirmando a hipótese H2.

H3: As políticas e condições de trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal

Relativamente às políticas e condições de trabalho (H3), os resultados indicam que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Pergunta 3.2) foi o fator mais valorizado, com uma média de 4.80 e um desvio padrão de 0.47, destacando-se como um elemento crucial para

a motivação. A flexibilidade de horários (Pergunta 3.8, Média = 4.06) também foi considerada importante, embora com maior dispersão nas respostas (Desvio padrão = 0.76).

Outros fatores relevantes incluem as políticas administrativas e organizacionais (Pergunta 3.1, Média = 4.30) e o uso de tecnologia de ponta (Pergunta 3.3, Média = 4.42), ambos com variâncias relativamente baixas, refletindo consenso na sua importância. Por outro lado, as zonas de lazer no trabalho (Pergunta 3.6, Média = 4.05) e a habitação oferecida pelo empregador (Pergunta 3.7, Média = 3.92) foram menos valorizadas, sugerindo que são fatores secundários para a motivação.

De forma geral, as políticas e condições de trabalho foram consideradas determinantes, com destaque para a conciliação entre a vida pessoal e profissional e a flexibilidade de horários, validando a hipótese H3.

De forma geral, os dados descritivos apresentados nas três hipóteses confirmam a relevância dos fatores profissionais, dos aspetos do trabalho e das políticas e condições laborais para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal. Estes resultados fornecem uma base sólida para a análise estatística inferencial e a validação das hipóteses do estudo.

7.3. Testes Estatísticos Inferenciais às Hipóteses

Resultados para a H1: Os fatores profissionais são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal.

Os resultados dos testes estatísticos aplicados para a H1 indicam um modelo altamente significativo e explicativo. O coeficiente de determinação ($R^2 = 0.9972$) demonstra que o modelo explica 99.72% da variância na motivação dos profissionais de saúde, sendo ajustado para R^2 ajustado = 0.9862. O elevado valor de R^2 reforça a robustez do modelo na explicação dos fatores que determinam a motivação (Tabela 1).

Tabela 1. resultados da análise estatística à Hipótese 1

Regression Statistics								
Multiple R	0.998618							
R Square	0.997237							
Adjusted R Square	0.986188							
Standard Error	0.163571							
Observations	99							
ANOVA								
	df	SS	MS	F	Significance F			
Regression	7	888.538484	126.934069	4744.205018	1.0625E-113			
Residual	92	2.461516	0.026756					
Total	99	891						
H1: Os fatores profissionais são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal								
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Desafio na profissão: Quão importante é para si que a sua profissão seja desafiadora?	0.103460639	0.032370066	3.19618256	0.001908886	0.039170895	0.167750384	0.039170895	0.167750384
Responsabilidade individual: Quão importante é a responsabilidade individual no seu trabalho?	0.193549952	0.03887067	4.97933146	2.96897E-06	0.116349445	0.270750458	0.116349445	0.270750458
Valorização e progressão profissional: Quão importante é a valorização e a possibilidade de progressão na sua carreira?	-0.00026794	0.037479917	-0.00714883	0.994311583	-0.07470629	0.074170413	-0.07470629	0.074170413
Desenvolvimento pessoal: Quão importante é o desenvolvimento pessoal no contexto do seu trabalho?	0.01954015	0.03901999	0.500772806	0.617726993	-0.05795692	0.097037219	-0.05795692	0.097037219
Realização profissional: Quão importante é sentir-se realizada/o profissionalmente?	0.004443104	0.03052135	0.145573626	0.884576463	-0.05617493	0.06506114	-0.05617493	0.06506114
Autonomia profissional: Quão importante é trabalhar com autonomia na sua profissão?	0.049468121	0.042149983	1.173621382	0.243576088	-0.03424538	0.133181626	-0.03424538	0.133181626
Reconhecimento profissional: Quão importante é ser reconhecido profissionalmente pelos seus esforços?	0.259274862	0.047478403	5.460901051	4.00086E-07	0.164978655	0.353571069	0.164978655	0.353571069

A análise da variância (ANOVA) apresenta um valor de $F = 4744.21$ ($p < 0.0001$), o que confirma a significância global do modelo. Este resultado sugere que, no conjunto, os fatores profissionais têm uma influência estatisticamente significativa sobre a motivação dos profissionais de saúde. Os resultados detalhados dos coeficientes de regressão para cada fator profissional avaliado são os seguintes:

Desafio na profissão: O coeficiente positivo ($B = 0.1035$, $p = 0.0019$) indica que o desafio na profissão tem uma influência significativa na motivação dos profissionais de saúde. A confiança no intervalo (95%) vai de 0.0392 a 0.1678, evidenciando que este fator está positivamente associado à motivação.

Responsabilidade individual: Este fator apresenta um coeficiente positivo e altamente significativo ($B = 0.1935$, $p < 0.0001$), com um intervalo de confiança entre 0.1163 e 0.2708. Os resultados indicam que a responsabilidade individual é um dos fatores mais importantes para a motivação no trabalho.

Valorização e progressão profissional: Este fator não demonstrou significância estatística ($B = -0.0003$, $p = 0.9943$). O intervalo de confiança (95%) inclui zero (-0.0747 a 0.0742), sugerindo que a valorização e progressão profissional não têm um impacto direto significativo na motivação dos inquiridos.

Desenvolvimento pessoal: O coeficiente para o desenvolvimento pessoal também não foi significativo ($B = 0.0195$, $p = 0.6177$), com um intervalo de confiança entre -0.0580 e 0.0970 , indicando ausência de relação estatisticamente significativa.

Realização profissional: Este fator apresentou um coeficiente muito pequeno e estatisticamente não significativo ($B = 0.0044$, $p = 0.8846$). O intervalo de confiança vai de -0.0562 a 0.0651 , reforçando a falta de significância estatística.

Autonomia profissional: Embora o coeficiente seja positivo ($B = 0.0495$), ele não foi estatisticamente significativo ($p = 0.2436$), com um intervalo de confiança entre -0.0342 e 0.1332 , indicando que a autonomia no trabalho não está diretamente associada à motivação nesta amostra.

Reconhecimento profissional: Este foi o fator com o maior coeficiente positivo e significância estatística elevada ($B = 0.2593$, $p < 0.0001$). O intervalo de confiança (95%) vai de 0.1650 a 0.3536 , destacando o reconhecimento profissional como o fator mais determinante para a motivação dos profissionais de saúde.

Estes resultados confirmam que, entre os fatores profissionais avaliados, o reconhecimento profissional e a responsabilidade individual são os principais determinantes para a motivação dos profissionais de saúde, sendo ambos estatisticamente significativos e com coeficientes positivos robustos. Esses resultados sugerem que a valorização dos esforços e a responsabilização no trabalho desempenham papéis fundamentais no estímulo da motivação.

Por outro lado, fatores como desenvolvimento pessoal, realização profissional, autonomia profissional, e valorização e progressão profissional não apresentaram significância estatística, sugerindo que esses elementos podem ter uma influência menor na motivação ou estarem mediados por outros fatores no contexto específico da saúde em Portugal.

De forma geral, os testes estatísticos inferenciais suportam parcialmente a hipótese H1, com evidências claras para alguns fatores profissionais específicos, especialmente o reconhecimento e a responsabilidade individual.

Resultados para a H2: Os aspetos do trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal

Os resultados dos testes estatísticos para a H2 demonstram um modelo altamente significativo. O coeficiente de determinação ($R^2 = 0.9909$) indica que o modelo explica 99.09% da variância na motivação dos profissionais de saúde, com um R^2 ajustado = 0.9798. Este elevado valor de R^2 confirma a relevância dos aspetos do trabalho na explicação da motivação dos profissionais de saúde.

A análise da variância (ANOVA) apresenta um valor de $F = 2039.53$ ($p < 0.0001$), confirmando a significância global do modelo. Na Tabela 2 estão resumidos os coeficientes de regressão para cada aspeto do trabalho avaliado.

Tabela 2. Resultados da análise estatística à Hipótese 2

Regression Statistics								
Multiple R	0.99542							
R Square	0.99087							
Adjusted R Square	0.97984							
Standard Error	0.29424							
Observations	99							
ANOVA								
	df	SS	MS	F	Significance F			
Regression	5	882.86193	176.57239	2039.52647	2.21269E-93			
Residual	94	8.13807	0.08658					
Total	99	891						
H2: Os aspetos do trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal								
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Estatuto da profissão: Quão importante é o estatuto associado à sua profissão?	0.151556	0.059454	2.549129	0.012418	0.033509	0.269603	0.033509	0.269603
Relações interpessoais: Quão importantes são as relações interpessoais no seu ambiente de trabalho?	0.102484	0.060127	1.704447	0.091601	-0.016900	0.221868	-0.016900	0.221868
Supervisão técnica: Quão importante é ter supervisão técnica disponível?	-0.025436	0.049788	-0.510883	0.610631	-0.124291	0.073419	-0.124291	0.073419
Benefícios e serviços sociais: Quão importante é a inclusão de benefícios e serviços sociais no seu ambiente?	0.321130	0.055893	5.745404	0.000000	0.210152	0.432107	0.210152	0.432107
Condições físicas de trabalho: Quão importante é a qualidade dos espaços físicos no seu local de trabalho?	0.131531	0.062990	2.088127	0.039490	0.006463	0.256599	0.006463	0.256599

Os resultados detalhados dos coeficientes de regressão são os seguintes:

Estatuto da profissão: O coeficiente positivo ($B = 0.1516$, $p = 0.0124$) indica que o estatuto associado à profissão influencia significativamente a motivação dos profissionais de saúde. O intervalo de confiança (95%) varia entre 0.0335 e 0.2696, reforçando a relevância deste aspeto no contexto profissional.

Relações interpessoais: Este fator apresentou um coeficiente positivo ($B = 0.1025$), mas não foi estatisticamente significativo ao nível de 5% ($p = 0.0916$). O intervalo de confiança inclui o zero (-0.0169 a 0.2219), sugerindo que as relações interpessoais podem não ter um impacto direto relevante na motivação, apesar da tendência positiva.

Supervisão técnica: Este fator apresentou um coeficiente negativo e não significativo ($B = -0.0254$, $p = 0.6106$), com um intervalo de confiança entre -0.1243 e 0.0734, indicando que a supervisão técnica não está associada diretamente à motivação dos profissionais de saúde nesta amostra.

Benefícios e serviços sociais: Este foi o fator mais significativo e com o maior impacto positivo ($B = 0.3211$, $p < 0.0001$). O intervalo de confiança vai de 0.2102 a 0.4321, destacando a importância da inclusão de benefícios e serviços sociais no emprego como um forte determinante para a motivação.

Condições físicas de trabalho: As condições físicas no local de trabalho apresentaram um coeficiente positivo e significativo ($B = 0.1315$, $p = 0.0395$), com um intervalo de confiança entre 0.0065 e 0.2566, indicando que a qualidade dos espaços físicos é um aspeto relevante para a motivação.

Os resultados indicam que entre os aspetos do trabalho, os benefícios e serviços sociais são o fator mais relevante e significativo para a motivação dos profissionais de saúde, seguido pelas condições físicas de trabalho e pelo estatuto da profissão. Por outro lado, as relações interpessoais e a supervisão técnica não apresentaram significância estatística, sugerindo que podem ter uma influência secundária ou indireta na motivação.

De forma geral, os testes estatísticos suportam parcialmente a hipótese H2, com evidências claras de que alguns aspetos do trabalho, especialmente aqueles relacionados com benefícios e condições laborais, são determinantes para a motivação.

Resultados para a H3: As políticas e condições de trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal

Os resultados dos testes estatísticos aplicados à H3 mostram um modelo altamente explicativo e significativo. O coeficiente de determinação ($R^2 = 0.9955$) revela que o modelo explica 99.55% da variância na motivação dos profissionais de saúde. O valor ajustado (R^2 ajustado = 0.9841) reforça a robustez do modelo.

A análise da variância (ANOVA) confirma a significância global do modelo, com um valor de $F = 2504.19$ ($p < 0.0001$). A seguir, apresenta-se uma descrição detalhada dos coeficientes de regressão para cada dimensão avaliada no âmbito da H3 (Tabela 3).

Tabela 3. resultados da análise estatística à Hipótese 3

Regression Statistics								
Multiple R	0.9977365							
R Square	0.9954782							
Adjusted R Square	0.9841413							
Standard Error	0.2104146							
Observations	99							
ANOVA								
	df	SS	MS	F	Significance F			
Regression	8	886.971040	110.871380	2504.193238	3.2095E-102			
Residual	91	4.0289605	0.0442743					
Total	99	891						
H3: As políticas e condições de trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal								
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Políticas administrativas e organizacionais: Quão importantes são as políticas administrativas e organizacionais?	0.178418	0.051858	3.440543	0.000878	0.075410	0.281427	0.075410	0.281427
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: Quão importante é poder conciliar a sua vida pessoal com a profissional?	0.257792	0.041451	6.219273	0.000000	0.175456	0.340128	0.175456	0.340128
Uso de tecnologia de ponta: Quão importante é ter acesso a tecnologia de ponta no trabalho?	0.033433	0.104670	0.319410	0.750148	-0.174482	0.241347	-0.174482	0.241347
Inovação: Quão relevante é a inovação tecnológica no local de trabalho?	0.129890	0.107793	1.204997	0.231329	-0.084227	0.344008	-0.084227	0.344008
Localização do posto de trabalho: Quão importante é a distância do seu local de trabalho à sua residência?	0.038248	0.042952	0.890493	0.375550	-0.047070	0.123566	-0.047070	0.123566
Zonas de lazer no trabalho: Quão importante é ter acesso a zonas de lazer (como cabeleireiro, ginásio, natação) no seu local de trabalho?	-0.196425	0.060636	-3.239410	0.001673	-0.316870	-0.075979	-0.316870	-0.075979
Habitação pelo trabalho: Quão importante é poder usufruir de habitação fornecida pelo empregador?	0.119200	0.051840	2.299376	0.023772	0.016226	0.222173	0.016226	0.222173
Flexibilidade do horário de trabalho: Quão importante é ter flexibilidade no horário de trabalho?	0.104274	0.028486	3.660512	0.000422	0.047690	0.160858	0.047690	0.160858

Os resultados detalhados e sua interpretação são apresentados abaixo:

Políticas administrativas e organizacionais: O coeficiente positivo e significativo ($B = 0.1784$, $p = 0.0009$) indica que as políticas administrativas e organizacionais influenciam diretamente a motivação dos profissionais de saúde. O intervalo de confiança (95%) varia entre 0.0754 e 0.2814, reforçando a importância deste fator.

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: Este foi o fator mais relevante, com o maior coeficiente positivo e altamente significativo ($B = 0.2578$, $p < 0.0001$). O intervalo de confiança (95%) vai de 0.1755 a 0.3401, destacando o impacto crucial do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional na motivação.

Uso de tecnologia de ponta: Este fator não demonstrou significância estatística ($B = 0.0334$, $p = 0.7501$). O intervalo de confiança (95%) inclui o zero (-0.1745 a 0.2413), indicando que o acesso à tecnologia de ponta não exerce um impacto direto relevante na motivação.

Inovação tecnológica no local de trabalho: Apesar do coeficiente positivo ($B = 0.1299$), este fator não foi estatisticamente significativo ($p = 0.2313$), com um intervalo de confiança que inclui zero (-0.0842 a 0.3440), sugerindo um impacto limitado ou indireto.

Localização do posto de trabalho: A localização do posto de trabalho não se revelou significativa ($B = 0.0382$, $p = 0.3756$), com um intervalo de confiança entre -0.0471 e 0.1236 .

Zonas de lazer no trabalho: Este fator apresentou um coeficiente negativo e significativo ($B = -0.1964$, $p = 0.0017$), com um intervalo de confiança entre -0.3169 e -0.0760 . Este resultado sugere que a presença de zonas de lazer pode estar associada a uma menor motivação, possivelmente devido a diferenças nas prioridades dos profissionais.

Habitação pelo trabalho: Este fator apresentou um coeficiente positivo e significativo ($B = 0.1192$, $p = 0.0238$), com um intervalo de confiança entre 0.0162 e 0.2222 , indicando que a oferta de habitação fornecida pelo empregador é um aspeto relevante para a motivação.

Flexibilidade do horário de trabalho: A flexibilidade dos horários de trabalho foi um dos fatores mais significativos ($B = 0.1043$, $p = 0.0004$), com um intervalo de confiança entre 0.0477 e 0.1609 , confirmando sua importância na motivação.

Os resultados sugerem que as políticas administrativas, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a habitação fornecida pelo empregador e a flexibilidade de horários são determinantes significativos para a motivação dos profissionais de saúde. Entre esses, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional mostrou o maior impacto, reforçando a necessidade de iniciativas que promovam essa dimensão.

Por outro lado, fatores como o uso de tecnologia de ponta, a inovação tecnológica, e a localização do posto de trabalho não apresentaram significância estatística. Adicionalmente, a associação negativa das zonas de lazer com a motivação pode indicar uma priorização de outros fatores mais diretamente ligados às condições laborais e organizacionais.

Esses resultados suportam parcialmente a hipótese H3, destacando a relevância de políticas e condições específicas para a motivação dos profissionais de saúde.

Capítulo 8. Discussão dos Resultados

O presente capítulo reflete sobre os resultados obtidos na investigação, tendo como objetivo principal responder à pergunta de partida: “Como motivar os profissionais de saúde em Portugal para cocriarem mais valor?”. A análise dos fatores, aspetos do trabalho e políticas e condições laborais que influenciam a motivação dos profissionais de saúde fornece insights relevantes para compreender os determinantes da motivação e o seu impacto na criação de valor no setor da saúde.

8.1.Motivação e Fatores Profissionais

Os resultados relativos à hipótese H1 destacaram o papel central do reconhecimento profissional e da responsabilidade individual como os principais fatores determinantes da motivação. Estes resultados sugerem que os profissionais de saúde em Portugal valorizam significativamente o reconhecimento pelos seus esforços e a responsabilização pelas suas tarefas. Estas dimensões, quando adequadamente promovidas, podem fomentar uma maior identificação com os objetivos organizacionais e, consequentemente, contribuir para a cocriação de valor no setor.

Por outro lado, fatores como o desenvolvimento pessoal, a realização profissional, e a autonomia apresentaram um impacto menos relevante. Apesar de serem frequentemente associados à satisfação profissional, estes elementos podem ter sido ofuscados pela priorização de aspetos mais tangíveis, como o reconhecimento direto e o impacto imediato das responsabilidades no trabalho. Este achado sublinha a necessidade de políticas e estratégias que reforcem a valorização dos profissionais, promovendo uma cultura de reconhecimento e apoio à responsabilização individual como forma de aumentar a motivação.

8.2.Aspetos do Trabalho e a Motivação

Os resultados da H2 confirmaram que alguns aspetos do trabalho são fundamentais para a motivação, particularmente os benefícios e serviços sociais, as condições físicas de trabalho e o estatuto da profissão. A importância atribuída a estas dimensões reflete uma expectativa por parte dos profissionais de que o ambiente de trabalho seja não só funcional, mas também favorável ao seu bem-estar e reconhecimento social.

Entre os aspetos avaliados, os benefícios e serviços sociais surgiram como o fator mais relevante, destacando a necessidade de iniciativas que promovam a inclusão de apoio social no emprego, como subsídios, seguros ou outros benefícios. As condições físicas do trabalho, por

sua vez, reforçam a necessidade de espaços adequados e equipamentos que possibilitem a execução eficaz das tarefas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

Curiosamente, a supervisão técnica e as relações interpessoais não apresentaram significância estatística, o que pode refletir uma expectativa já consolidada de que estes elementos sejam adequadamente geridos pelas organizações, ou uma menor percepção de impacto direto na motivação. Estes resultados indicam que as instituições de saúde devem priorizar melhorias estruturais e benefícios tangíveis para maximizar a motivação.

8.3. Políticas e Condições de Trabalho: Foco na Conciliação e Flexibilidade

Os resultados da H3 reforçaram a importância das políticas e condições de trabalho como determinantes significativos para a motivação dos profissionais de saúde. Entre os fatores avaliados, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional destacou-se como o mais influente. Este resultado enfatiza a necessidade de políticas que promovam a conciliação, permitindo aos profissionais gerir as exigências do trabalho sem comprometer o bem-estar pessoal.

Além disso, a flexibilidade do horário de trabalho também se revelou um fator significativo, indicando que medidas que aumentem a autonomia no planeamento dos horários podem ter um impacto positivo na motivação. Este achado é particularmente relevante no contexto do setor da saúde, onde os profissionais frequentemente enfrentam jornadas intensas e exigentes.

Outro aspeto relevante foi a influência das políticas administrativas e organizacionais, que mostraram ter um impacto positivo significativo. Estes resultados apontam para a importância de políticas claras, justas e orientadas para o apoio ao colaborador como um mecanismo para promover maior motivação.

Por outro lado, fatores como o uso de tecnologia de ponta, a inovação tecnológica, e a localização do posto de trabalho não apresentaram impacto significativo, sugerindo que, embora importantes em outros contextos, estes elementos podem não ser prioritários para os profissionais de saúde. Já as zonas de lazer no trabalho demonstraram uma correlação negativa com a motivação, o que pode refletir uma percepção de que estas iniciativas são menos relevantes quando comparadas a condições laborais mais fundamentais, como benefícios e flexibilidade.

8.4.Rumo à Cocriação de Valor no Setor da Saúde

Os resultados deste estudo fornecem evidências claras de que a motivação dos profissionais de saúde em Portugal está intimamente ligada a fatores que valorizam o seu papel profissional, proporcionam condições de trabalho adequadas e promovem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A cocriação de valor no setor da saúde depende diretamente do alinhamento entre as necessidades dos profissionais e as políticas implementadas pelas organizações.

O reconhecimento profissional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e os benefícios e serviços sociais emergem como áreas prioritárias para intervenções que visem aumentar a motivação. Estas dimensões podem ser reforçadas através de estratégias que envolvam os profissionais na definição de políticas organizacionais e de trabalho, promovendo uma cultura de colaboração e valorização.

Adicionalmente, a priorização de medidas tangíveis, como a melhoria das condições físicas e a implementação de horários flexíveis, pode contribuir para um ambiente de trabalho mais atrativo e motivador, incentivando a retenção de talentos e a melhoria do desempenho.

Este capítulo demonstra que, para motivar os profissionais de saúde em Portugal e fomentar a cocriação de valor, é necessário adotar uma abordagem holística e integrada, que reconheça as suas necessidades individuais, organizacionais e laborais. Estes resultados servirão de base para as conclusões e recomendações apresentadas no próximo capítulo.

Capítulo 9. Conclusões

9.1. Respostas às Questões de Investigação

Este capítulo apresenta uma síntese das principais conclusões do estudo, estruturadas para responder às RQs com base nos testes estatísticos realizados às hipóteses. Em seguida, é apresentada a resposta à pergunta de partida, discutindo como motivar os profissionais de saúde em Portugal para cocriarem mais valor, sustentada na perspetiva da *S-D Logic*. Por fim, abordam-se as limitações do estudo e apontam-se caminhos para futuras investigações, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre o tema.

RQ1: De que forma os fatores profissionais influenciam a motivação dos profissionais de saúde em Portugal?

Os resultados do teste à hipótese H1 permitiram concluir que os fatores profissionais têm uma influência significativa na motivação dos profissionais de saúde. Dentre os fatores analisados, destacam-se o reconhecimento profissional e a responsabilidade individual, que apresentaram um impacto claro e significativo na motivação. O reconhecimento profissional revelou-se como o fator mais determinante, indicando que os profissionais valorizam ser reconhecidos pelo esforço, dedicação e resultados que oferecem no exercício das suas funções. Este reconhecimento não apenas aumenta a motivação, mas também reforça o compromisso dos profissionais com as organizações e com os objetivos globais do sistema de saúde.

A responsabilidade individual também mostrou ser um fator relevante. Este resultado sublinha a importância de capacitar os profissionais para assumirem maior autonomia e envolvimento em decisões relacionadas com o seu trabalho. A sensação de responsabilidade gera um sentido de propósito e pertença, fatores críticos para a motivação intrínseca.

No entanto, outros fatores, como o desenvolvimento pessoal, a realização profissional e a autonomia profissional, não demonstraram impacto significativo na motivação. Isso pode indicar que, no contexto específico do setor da saúde em Portugal, os profissionais priorizam elementos que afetam diretamente o seu reconhecimento e a sua responsabilidade, em detrimento de fatores mais abstratos. Estes resultados destacam a necessidade de políticas organizacionais que coloquem o reconhecimento e a responsabilização como pilares centrais da gestão de recursos humanos.

Na perspetiva da *S-D Logic*, os fatores profissionais são recursos operantes que interagem com recursos organizacionais para criar valor. O reconhecimento e a

responsabilidade individual posicionam os profissionais de saúde como agentes ativos na cocriação de valor, ao capacitá-los para contribuir de forma significativa e produtiva.

RQ2: Como os aspetos do trabalho contribuem para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal?

Os resultados do teste à hipótese H2 confirmaram que os aspetos do trabalho são determinantes para a motivação, especialmente os benefícios e serviços sociais, as condições físicas de trabalho e o estatuto da profissão. Entre estes fatores, os benefícios sociais emergiram como o mais relevante, reforçando que políticas tangíveis, como apoios financeiros, subsídios ou seguros de saúde, têm um impacto direto e significativo no bem-estar e motivação dos profissionais. Estes benefícios atuam como elementos que não apenas atraem, mas também retêm talentos, criando um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

As condições físicas de trabalho, como infraestruturas adequadas, espaços funcionais e equipamentos modernos, também foram apontadas como fundamentais. Este resultado demonstra que os profissionais valorizam a existência de ambientes que facilitam a execução eficaz das suas funções, permitindo-lhes concentrar-se na prestação de cuidados de saúde de qualidade. Já o estatuto da profissão foi identificado como relevante, mas com menor impacto, refletindo a importância do reconhecimento social associado ao papel dos profissionais de saúde.

Curiosamente, os resultados indicaram que as relações interpessoais e a supervisão técnica não são fatores determinantes para a motivação, o que pode ser explicado pelo facto de estes elementos serem já esperados num ambiente funcional e colaborativo. Assim, a sua ausência de significância pode refletir que os profissionais percecionam estes aspetos como básicos ou já assegurados.

Na perspetiva da *S-D Logic*, os aspetos do trabalho funcionam como recursos operandos que criam o contexto para a cocriação de valor. Benefícios adequados e condições físicas favoráveis permitem que os profissionais utilizem os seus recursos operantes (conhecimentos, competências e motivações) para gerar valor de forma mais eficiente e sustentável.

RQ3: Em que medida as políticas e condições de trabalho afetam a motivação dos profissionais de saúde em Portugal?

Os resultados do teste à hipótese H3 demonstraram que as políticas e condições de trabalho são determinantes para a motivação, com destaque para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a flexibilidade dos horários de trabalho e as políticas administrativas e organizacionais. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi identificado como o fator

mais relevante, destacando a necessidade de políticas que permitam aos profissionais conciliar as exigências do trabalho com o bem-estar pessoal. Este equilíbrio reduz o desgaste físico e emocional, promovendo maior motivação e produtividade.

A flexibilidade dos horários de trabalho também apresentou impacto significativo, sugerindo que os profissionais valorizam a autonomia para gerir o seu tempo, especialmente num setor tão exigente como o da saúde. Adicionalmente, as políticas administrativas e organizacionais mostraram ter impacto positivo, reforçando que estruturas organizacionais claras e justas são essenciais para criar um ambiente de trabalho motivador.

Por outro lado, fatores como o uso de tecnologia de ponta e a inovação tecnológica não demonstraram significância estatística, o que pode refletir que, apesar de serem úteis, não são prioritários para os profissionais de saúde em Portugal. Por outro lado, as zonas de lazer no trabalho apresentaram uma correlação negativa, indicando que os profissionais consideram estas iniciativas como menos relevantes, especialmente quando comparadas a aspetos mais práticos e tangíveis.

A *S-D Logic* destaca que as políticas e condições de trabalho criam a base para interações produtivas e colaborativas entre os profissionais e as organizações. Políticas que favorecem o equilíbrio e a flexibilidade não apenas aumentam a motivação, mas também promovem uma maior cocriação de valor no setor da saúde.

Com base nas respostas às RQs, conclui-se que a motivação dos profissionais de saúde em Portugal pode ser promovida por meio de estratégias integradas que reconheçam a sua importância como agentes ativos na cocriação de valor. A resposta à pergunta de partida, “Como motivar os profissionais de saúde em Portugal para cocriarem mais valor?”, baseia-se em três pilares fundamentais:

Reconhecimento e Responsabilidade: Valorização contínua dos esforços dos profissionais e capacitação para assumirem papéis de maior responsabilidade.

Equilíbrio e Flexibilidade: Criação de políticas que promovam a conciliação entre vida pessoal e profissional e ofereçam horários flexíveis.

Benefícios e Condições Laborais: Provisão de benefícios tangíveis e melhoria das infraestruturas de trabalho.

Estas estratégias, alinhadas à *S-D Logic*, posicionam os profissionais como co-criadores de valor, promovendo a sua motivação e, consequentemente, resultados mais eficazes no setor da saúde.

9.2.Limitações da Investigação

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser cuidadosamente ponderadas ao interpretar os resultados. A amostra, composta por 100 profissionais de saúde, apesar de ter sido selecionada para representar uma diversidade razoável de perfis, pode não refletir a totalidade das realidades existentes no setor da saúde em Portugal. Em particular, a representatividade de categorias profissionais menos numerosas ou de regiões menos abrangidas pode ter sido limitada.

A metodologia adotada centrou-se na aplicação de um questionário *online*, que, embora eficiente na recolha de dados quantitativos, restringe a análise a um nível mais superficial das perceções e experiências dos participantes. A ausência de dados qualitativos limita a capacidade de compreender as *nuances* e contextos que influenciam a motivação dos profissionais de saúde. Por exemplo, aspetos emocionais, experiências subjetivas e interações organizacionais, que poderiam enriquecer a análise, não foram contemplados.

Adicionalmente, o *design* transversal do estudo não permite a observação de variações na motivação ao longo do tempo, sendo esta uma limitação relevante, especialmente num setor em que fatores externos, como alterações nas políticas de saúde ou contextos de crise, podem influenciar significativamente as dinâmicas motivacionais. A falta de uma análise longitudinal restringe a possibilidade de identificar padrões ou tendências no comportamento motivacional dos profissionais.

Por fim, o estudo não diferenciou contextos laborais específicos, como hospitais públicos, hospitais privados, clínicas ou unidades de cuidados primários, o que poderia ter proporcionado uma visão mais detalhada e contextualizada sobre os fatores que influenciam a motivação. As diferenças entre estas realidades, como condições de trabalho, cultura organizacional ou acesso a recursos, podem ter impactos distintos na motivação, que não foram capturados neste trabalho.

9.3.Caminhos para Investigações Futuras

Com base nas limitações identificadas, propõem-se várias direções para investigações futuras que possam aprofundar e complementar os resultados obtidos. Uma abordagem metodológica mista, que combine métodos quantitativos e qualitativos, pode oferecer uma visão mais rica e detalhada sobre os fatores que influenciam a motivação dos profissionais de saúde. Por exemplo, a realização de entrevistas ou grupos focais permitiria explorar perceções e

experiências subjetivas, complementando os dados quantitativos e oferecendo uma compreensão mais abrangente.

Estudos longitudinais representam outra oportunidade significativa para futuras investigações, pois permitem acompanhar as alterações na motivação ao longo do tempo e identificar como eventos específicos – como reformas no sistema de saúde, crises económicas ou alterações na liderança organizacional – afetam os profissionais de saúde. Este tipo de estudo é particularmente relevante para monitorizar o impacto de intervenções organizacionais destinadas a melhorar a motivação e a cocriação de valor.

Além disso, investigações futuras devem considerar análises segmentadas por contextos laborais específicos, como hospitais públicos, hospitais privados e unidades de cuidados primários. A identificação de diferenças contextuais poderá ajudar a formular recomendações direcionadas e mais eficazes para gestores e decisores políticos no setor da saúde.

Outro caminho promissor seria a análise de fatores emergentes, como o impacto de crises globais, como pandemias, ou de inovações tecnológicas, como a introdução de inteligência artificial e ferramentas digitais no trabalho diário dos profissionais de saúde. Estes elementos, ainda pouco explorados na literatura, têm potencial para transformar significativamente a forma como os profissionais se envolvem com o seu trabalho e encontram motivação para desempenhar as suas funções.

Por fim, é recomendável que futuras investigações explorem também a relação entre motivação e outros indicadores de desempenho organizacional, como a qualidade do atendimento ao paciente, a satisfação do profissional e a retenção de talento. Estas perspetivas podem fornecer uma visão mais integrada e sistémica sobre os benefícios de investir na motivação dos profissionais de saúde.

Bibliografia

- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2014). Technology as an operant resource in service (eco)systems. *Information Systems and E-Business Management*, 12(3), 367–384. <https://doi.org/10.1007/s10257-013-0220-5>
- Akaka, M., Corsaro, D., Kelleher, C., Maglio, P., Seo, Y., Lusch, R., & Vargo, S. (2014). The role of symbols in value cocreation. *Marketing Theory*, 14(3), 311–326. <https://doi.org/10.1177/1470593114534344>
- Akaka, Melissa, Vargo, S., & Schau, H. (2015). The context of experience. *Journal of Service Management Vol. 26 No. 2, 2015 Pp. 206-223*, 26(2), 206–223. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2014-0270>
- An, M. a., & Han, S. L. (2020). Effects of experiential motivation and customer engagement on customer value creation: Analysis of psychological process in the experience-based retail environment. *Journal of Business Research*, February, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.044>
- Bagdare, S., & Jain, R. (2013). Measuring retail customer experience. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 41(10), 790–804. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2012-0084>
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335–348. <https://doi.org/10.1177/1470593106066795>
- Bandara, R., Fernando, M., & Akter, S. (2020). Addressing privacy predicaments in the digital marketplace: A power-relations perspective. *International Journal of Consumer Studies*, 44(5), 423–434. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12576>
- Breidbach, C. F., Kolb, D. G., & Srinivasan, A. (2013). Connectivity in Service Systems: Does Technology-Enablement Impact the Ability of a Service System to Co-Create Value? *Journal of Service Research*, 16(3), 428–441. <https://doi.org/10.1177/1094670512470869>
- Cicone, P. A., Costa, C. K. F., Massuda, E. M., Vermelho, S. C. S. D., & Gimenes, R. M. T. (2015). Gestão do Conhecimento em Organizações de Saúde: Revisão Sistemática de Literatura. *Saúde e Pesquisa*, 8(2), 379–388.
- Chou, C., Chen, C., & Conley, C. (2012). A systematic approach to generate service model for sustainability. *Journal of Cleaner Production 29-30 (2012) 173-187 Contents*, 10(1), 76–

97. <https://doi.org/10.1287/serv.2017.0201>

- da Silva, A. (2023). *Enabling Coopetition in Digital Ecosystems* (Instituto). Instituto Politécnico de Leiria.
- Da Silva, A., & Cardoso, A. (2024). Design Science for Networks Designing: A Service-Dominant Logic Approach. *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, 23(1), 35–42. <https://doi.org/10.34190/ecrm.23.1.2334>
- da Silva, A., & Cardoso, A. J. M. (2024a). Value Creation in Technology-Driven Ecosystems: Role of Coopetition in Industrial Networks. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(3), 2343–2359. <https://doi.org/10.3390/jtaer19030113>
- da Silva, A., & Cardoso, A. J. M. (2024b). Enhancing customer satisfaction through IIoT-Enabled coopetition: Strategic insights and impacts. *Internet of Things*, 28, 101408. <https://doi.org/10.1016/j.iot.2024.101408>
- da Silva, A., & Marques Cardoso, A. J. (2024). Enhancing SME Competitiveness Through Coopetition Networks: A Service-Dominant Logic Approach. *Management and Production Engineering Review*, 15(3), 1–14. <https://doi.org/10.24425/mper.2024.151493>
- Elo, J., Lumivalo, J., Tuunanen, T., & Vargo, S. L. (2024). Enabling Value Co-Creation in Partner Collaboration Ecosystems: An Institutional Work Perspective. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences, March*. https://www.sdlogic.net/pdf/post2018/24_0031.pdf
- Goodyear, M. D. E., Krleza-Jeric, K., & Lemmens, T. (2007). The Declaration of Helsinki. *BMJ*, 335(7621), 624–625. <https://doi.org/10.1136/bmj.39339.610000.BE>
- Grenha Teixeira, J., Pinho, N. F. de, & Patrício, L. (2019). Bringing service design to the development of health information systems: The case of the Portuguese national electronic health record. *International Journal of Medical Informatics*, 132, 103942. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2019.08.002>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science Volume 41, Pages133–150*. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Hespanhol, A. A. O. P. (2008). Satisfação dos profissionais do Centro de Saúde São João (2007 e comparação com 2001 a 2006). *Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar*, 24(6), 665–70.

- Imschloss, M., & Schwemmler, M. (2023). Value creation in post-pandemic retailing: a conceptual framework and implications. *Journal of Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01189-x>
- Jaakkola, E., Kaartemo, V., Siltaloppi, J., & Vargo, S. L. (2024). Advancing service-dominant logic with systems thinking. *Journal of Business Research*, 177, 114592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114592>
- Kleinaltenkamp, M., Corsaro, D., & Sebastiani, R. (2018). The role of proto-institutions within the change of service ecosystems. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(5), 609–635. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2017-0241>
- Koch, J., Frommeyer, B., & Schewe, G. (2020). Online Shopping Motives during the COVID-19 Pandemic—Lessons from the Crisis. *Sustainability*, 12(24), 10247. <https://doi.org/10.3390/su122410247>
- Korper, A. K., Patrício, L., Holmlid, S., & Witell, L. (2020). Service design as an innovation approach in technology startups: a longitudinal multiple case study. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 303–323. <https://doi.org/10.1111/caim.12383>
- Lamas, K. C. (2021). Conceito e relevância dos interesses profissionais no desenvolvimento de carreira: estudo teórico. *Ciências da Saúde*.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). *Institutions and Institutional Work*. The SAGE Handbook of Organization Studies: Chapter 6. <https://doi.org/dx.doi.org/10.4135/9781848608030.n7>
- Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56(9), 788–796. <https://doi.org/10.1108/00242530710831239>
- Lee, S. M., Lee, D. H., & Kang, C. Y. (2012). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: Employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. *Service Industries Journal*, 32(1), 17–36. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545397>
- Lusch, R., Vargo, S., & Gustafsson, A. (2016). Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems. *Journal of Business Research*, 69(8), 2957–2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.028>
- Maglio, P., Kieliszewski, C., Spohrer, J., Kelly, L., Patrício, L., & Sawatani, Y. (2019). *Handbook of Service Science, Volume II: Vol. II*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98512-1_5
- Makkaoui, R. El, & Bahoussa, A. (2023). Nature of Customer Experience in the Sharing Economy. *Hong Kong Journal of Social Sciences*, 62. <https://doi.org/10.55463/hkjss.issn.1021-47>

- Martins, A. P. S. G. (2012). Gestão dos fatores motivacionais intervenientes na satisfação motivacional dos profissionais da equipa multidisciplinar do Centro de Saúde de Bragança (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão).
- Martins, J. T. (2009). Sentimentos de prazer entre enfermeiros de unidades de terapia intensiva. *Ciencia y Enfermería*, 15(3), 45-53. *Ciencia y Enfermería*, 15(3), pp. 45-53.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Matthies, B. D., D'Amato, D., Berghäll, S., Ekholm, T., Hoen, H. F., Holopainen, J., Korhonen, J. E., Lähtinen, K., Mattila, O., Toppinen, A., Valsta, L., Wang, L., & Yousefpour, R. (2016). An ecosystem service-dominant logic? – integrating the ecosystem service approach and the service-dominant logic. *Journal of Cleaner Production*, 124, 51–64. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.109>
- Nunes, A. M. (October 2020). O SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE PORTUGUÊS: CARACTERIZAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E PERSPECTIVAS. revista do sistema de gestão em saúde- RGSS.
- Organização Mundial da Saúde (OMS), (2000). Disponível em: WHO Study Group on Home-Based Long-Term Care, & World Health Organization. (2000). Home-Based Long-Term Care: Report of a WHO Study Group (Vol. 898). World Health Organization.
- Patkar, V. (2018). Research Methodology: Logic, Methods and Cases. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 43(3), 175–177. <https://doi.org/10.1177/0256090918796953>
- Patrício, L., Beirão, G., Fisk, R., & Spohrer, J. (2020). *A Framework for Co-Creating Service Platforms for Service Ecosystems : Integrating IT , Business and Service Perspectives*.
- Patrício, L., de Pinho, N. F., Teixeira, J. G., & Fisk, R. P. (2018). Service Design for Value Networks: Enabling Value Cocreation Interactions in Healthcare. *Service Science*, 10(1), 76–97. <https://doi.org/10.1287/serv.2017.0201>
- Peduzzi, M. C. (2011). Trabalho em equipe na perspectiva da gerência de serviços de saúde: instrumentos para a. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 21, pp. 629-646.
- Pisco, L. A. (Out/Nov de 2024). A evolução da legislação da saúde em Portugal e os novos desafios para a gestão a partir de 2024. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*.
- Saúde, M. d. (2024). Profissionais de Saúde - Diretiva | - SNS. A evolução da legislação da

- saúde em Portugal e os novos desafios para a gestão a partir de 2024. (s.d.).
- Taylor, P., Haque, B., & Moore, M. (2004). Applying Lean Thinking to new product introduction. *Journal of Engineering Design*, 15(November), 1–31. <https://doi.org/10.1080/0954482031000150125>
- Vargo, S. L. (2011). On marketing theory and service-dominant logic: Connecting some dots. *Marketing Theory*, 11(1), 3–8. <https://doi.org/10.1177/1470593110393715>
- Vargo, S. L., Akaka, M. A., & Wieland, H. (2020). Rethinking the process of diffusion in innovation: A service-ecosystems and institutional perspective. *Journal of Business Research*, 116(December 2018), 526–534. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.038>
- Vargo, S. L., Fehrer, J. A., Wieland, H., & Nariswari, A. (2024). The nature and fundamental elements of digital service innovation. *Journal of Service Management*, 35(2), 227–252. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2023-0052>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- World Health Organization. (2016). Health System Efficiency - How to make measurement matter for policy and management. In World health statistics 2016: monitoring health for the SDGs sustainable development goals: European Observatory on Health System and Policies.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Anexos

Anexo A | Guião do Questionário

Guião do Questionário / *Questionnaire Guide*:

Introdução / Introduction

Português

Este questionário é parte integrante da dissertação de mestrado intitulada "*Caminhos para a eficiência nas profissões de Saúde em Portugal*", conduzida no âmbito do Mestrado em Estratégias de Investimento e Internacionalização, ISG Instituto Superior de Gestão, a Primeira Business School Portuguesa. O objetivo deste inquérito é recolher dados para compreender melhor como motivar os profissionais de saúde em Portugal para criarem mais valor.

Confidencialidade e Anonimato: Garantimos que todas as informações pessoais fornecidas neste questionário serão tratadas com total confidencialidade, mantidas anónimas e utilizadas exclusivamente para fins académicos no âmbito desta dissertação.
Tempo Estimado: O preenchimento deste questionário demorará menos de 5 minutos.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração e tempo dedicado.

English

This questionnaire is an integral part of the master's dissertation entitled "Caminhos para a eficiência nas profissões de Saúde em Portugal", conducted as part of the Master's in Investment Strategies and Internationalization, ISG Instituto Superior de Gestão, the First Portuguese Business School. The purpose of this survey is to collect data to better understand how to motivate healthcare professionals in Portugal to co-create more value.

Confidentiality and Anonymity: We guarantee that all personal information provided in this questionnaire will be treated with complete confidentiality, kept anonymous, and used exclusively for academic purposes related to this dissertation.
Estimated Time: Completing this questionnaire will take less than 5 minutes.

We thank you in advance for your cooperation and time.

Dados Pessoais (Facultativo) / *Personal Information (Optional)*

1. Idade / *Age*

- 18-24

- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 ou mais / *65 or older*

2. Gênero / *Gender*

- Masculino / *Male*
- Feminino / *Female*
- Prefiro não responder / *Prefer not to say*

3. País de Origem / *Country of Origin*: _____

4. Atividade / *Occupation*: _____

Página 1: Importância dos Fatores Profissionais / *Page 1: Importance of Professional Factors*

Instrução / *Instruction*: Classifique cada uma das seguintes questões de acordo com o grau de importância para si, utilizando a escala abaixo:

Rate each of the following questions according to the degree of importance to you, using the scale below:

- [1] — Irrelevante / *Irrelevant*
- [2] — Pouco importante / *Not important*
- [3] — Importante / *Important*
- [4] — Muito importante / *Very important*
- [5] — Imprescindível / *Essential*

1. Desafio na profissão / *Challenge in the profession*: Quão importante é para si que a sua profissão seja desafiadora?
2. Responsabilidade individual / *Individual responsibility*: Quão importante é a responsabilidade individual no seu trabalho?

3. Valorização e progressão profissional / *Professional appreciation and career advancement*: Quão importante é a valorização e a possibilidade de progressão na sua carreira?
4. Desenvolvimento pessoal / *Personal development*: Quão importante é o desenvolvimento pessoal no contexto do seu trabalho?
5. Realização profissional / *Professional fulfillment*: Quão importante é sentir-se realizado/a profissionalmente?
6. Autonomia profissional / *Professional autonomy*: Quão importante é trabalhar com autonomia na sua profissão?
7. Reconhecimento profissional / *Professional recognition*: Quão importante é ser reconhecido/a profissionalmente pelos seus esforços?

Página 2: Importância dos Aspetos do Trabalho / *Page 2: Importance of Work Aspects*

Instrução / *Instruction*: Avalie a importância dos seguintes aspetos relacionados com o seu trabalho, utilizando a mesma escala de 1 a 5. Evaluate the importance of the following aspects related to your work, using the same scale from 1 to 5.

1. Estatuto da profissão / *Status of the profession*: Quão importante é o estatuto associado à sua profissão?
2. Relações interpessoais / *Interpersonal relationships*: Quão importantes são as relações interpessoais no seu ambiente de trabalho?
3. Supervisão técnica / *Technical supervision*: Quão importante é ter supervisão técnica disponível?
4. Benefícios e serviços sociais / *Benefits and social services*: Quão importante é a inclusão de benefícios e serviços sociais no seu emprego?
5. Condições físicas de trabalho / *Physical working conditions*: Quão importante é a qualidade dos espaços físicos no seu local de trabalho?

Página 3: Importância de Políticas e Condições de Trabalho / *Page 3: Importance of Work Policies and Conditions*

Instrução / *Instruction*: Dê a sua opinião sobre a importância das seguintes situações no seu trabalho, utilizando a mesma escala de 1 a 5. Give your opinion on the importance of the following situations in your work, using the same scale from 1 to 5.

1. Políticas administrativas e organizacionais / *Administrative and organizational policies*: Quão importantes são as políticas administrativas e organizacionais?
2. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional / *Work-life balance*: Quão importante é poder conciliar a sua vida pessoal com a profissional?
3. Uso de tecnologia de ponta / *Use of cutting-edge technology*: Quão importante é ter acesso a tecnologia de ponta no trabalho?
4. Inovação / *Innovation*: Quão relevante é a inovação tecnológica no local de trabalho?
5. Localização do posto de trabalho / *Workplace location*: Quão importante é a distância do seu local de trabalho à sua residência?
6. Zonas de lazer no trabalho / *Recreational areas at work*: Quão importante é ter acesso a zonas de lazer (como cabeleireiro, ginásio, natação) no seu local de trabalho?
7. Habitação pelo trabalho / *Housing provided by work*: Quão importante é poder usufruir de habitação fornecida pelo empregador?
8. Flexibilidade do horário de trabalho / *Flexible working hours*: Quão importante é ter flexibilidade no horário de trabalho?

Anexo B | Resultados dos Questionários

H1: Os fatores profissionais são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal							
C arimbo de data/hora	P ergunta 1.1	P ergunta 1.2	P ergunta 1.3	P ergunta 1.4	P ergunta 1.5	P ergunta 1.6	P ergunta 1.7
6 /27/2024 17:01:07	5	5	5	5	5	5	5
7 /10/2024 10:56:48	4	5	5	4	2	5	5
7 /10/2024 11:09:02	4	5	4	5	2	5	4
7 /10/2024 11:21:17	4	5	4	4	3	4	5
7 /10/2024 12:03:12	4	5	3	5	3	5	5

7 /10/2024 22:04:30	4	4	3	4	3	4	4
7 /11/2024 12:05:58	5	5	5	4	4	5	5
7 /11/2024 13:07:30	3	5	4	4	3	5	5
7 /11/2024 13:08:33	5	5	5	5	4	5	5
7 /12/2024 12:29:41	4	5	5	4	4	5	5
7 /12/2024 13:10:54	4	5	3	3	3	5	5
7 /12/2024 13:13:06	4	4	4	4	4	4	4
7 /12/2024 14:14:11	5	5	5	5	4	5	5
7 /12/2024 15:06:41	4	5	4	4	3	4	5
7 /12/2024 15:17:55	4	5	4	4	4	5	5
7 /12/2024 16:19:14	4	5	4	4	3	4	5
7 /15/2024 10:20:17	5	5	5	5	5	5	5
7 /15/2024 10:34:42	5	5	4	4	4	5	5
7 /15/2024 12:06:01	4	5	4	4	4	5	5
7 /15/2024 12:37:39	4	4	4	4	4	4	4
7 /15/2024 14:41:05	3	5	5	5	4	5	5
7 /15/2024 15:03:24	5	5	5	5	5	5	5
7 /15/2024 15:44:42	5	5	5	5	5	5	5
7 /15/2024 18:45:53	5	5	5	5	5	5	5
7 /15/2024 19:49:58	4	5	5	5	4	5	5
7 /16/2024 8:53:01	4	4	4	4	4	4	4
7 /16/2024 9:54:21	5	5	5	5	5	5	5

7 /16/2024 10:05:31	4	4	4	4	4	4	5
7 /16/2024 12:07:39	5	4	4	4	4	5	5
7 /17/2024 13:01:44	5	5	5	5	5	5	5
7 /18/2024 13:16:16	5	5	5	5	5	5	5
7 /19/2024 10:17:31	5	4	4	4	4	5	5
7 /19/2024 15:24:26	4	4	4	4	4	5	5
7 /19/2024 16:26:58	4	4	4	5	4	5	5
7 /19/2024 16:28:26	5	5	5	5	4	5	5
7 /19/2024 17:29:56	4	5	4	5	4	5	5
7 /22/2024 7:31:15	5	5	4	4	4	5	5
7 /22/2024 9:02:19	5	5	5	5	5	5	5
7 /22/2024 10:33:36	5	5	4	5	5	4	5
7 /22/2024 16:34:46	5	4	5	4	4	5	5
7 /23/2024 11:36:13	5	5	4	5	4	5	5
7 /23/2024 16:37:18	5	5	5	5	5	5	5
7 /23/2024 18:08:28	5	5	4	5	4	5	5
7 /24/2024 7:39:20	5	5	5	5	5	5	5
7 /24/2024 10:04:35	5	4	4	5	4	5	5
7 /24/2024 16:41:46	5	5	4	4	4	5	5
7 /24/2024 17:02:46	5	5	5	5	5	5	5
7 /24/2024 18:43:48	5	4	4	4	4	5	5
7 /25/2024 9:44:58	5	5	4	4	4	5	5

⁷ /25/2024 14:46:24	5	5	5	5	4	5	5
⁷ /25/2024 17:08:53	4	5	3	5	3	5	5
⁷ /25/2024 18:36:17	4	5	4	4	4	4	5
⁷ /25/2024 18:47:42	4	5	3	3	3	5	5
⁷ /25/2024 19:39:03	4	5	4	4	3	5	5
⁷ /26/2024 8:40:11	5	5	3	4	3	5	5
⁷ /29/2024 8:41:22	5	4	5	4	4	5	5
⁷ /29/2024 9:02:40	4	5	4	5	4	4	5
⁷ /29/2024 10:04:05	4	4	4	4	4	4	5
⁷ /29/2024 10:45:21	5	5	4	5	4	4	5
⁷ /30/2024 8:46:32	4	5	4	4	4	4	5
⁷ /30/2024 12:47:37	4	5	4	4	4	4	5
⁷ /30/2024 13:08:43	4	5	4	5	5	5	5
⁷ /30/2024 13:49:43	4	5	5	5	5	5	5
⁷ /31/2024 12:50:51	4	5	4	4	5	4	5
⁷ /31/2024 15:05:45	4	5	5	5	4	5	5
⁷ /31/2024 18:02:35	5	4	4	4	4	5	5
⁸ /2/2024 8:53:38	5	5	4	5	4	5	5
⁸ /2/2024 10:04:47	5	4	4	4	4	5	5
⁸ /2/2024 11:55:53	4	5	4	4	4	5	5
⁸ /2/2024 12:57:00	5	4	4	4	4	4	4
⁸ /2/2024 16:06:21	5	5	4	4	4	4	5

⁸ /2/2024 17:17:40	4	5	4	5	4	5	5
⁸ /2/2024 19:08:51	5	5	4	4	4	5	5
⁸ /2/2024 20:10:13	5	4	4	4	4	4	5
⁸ /2/2024 21:11:24	4	5	5	5	4	4	5
⁸ /2/2024 22:01:31	4	5	4	4	4	4	5
⁸ /2/2024 23:13:26	5	5	5	5	5	5	5
⁸ /6/2024 9:14:25	4	5	5	5	5	5	5
⁸ /6/2024 10:01:24	4	5	5	5	5	5	5
⁸ /6/2024 10:16:28	4	4	5	4	4	4	5
⁸ /6/2024 12:07:20	5	5	5	5	5	5	5
⁸ /6/2024 12:18:21	5	4	4	4	4	5	5
⁸ /7/2024 9:19:26	4	5	4	4	4	5	5
⁸ /7/2024 14:00:23	4	5	4	4	4	4	4
⁸ /8/2024 12:22:48	5	5	4	4	4	4	4
⁸ /8/2024 14:03:43	5	5	5	5	5	5	5
⁸ /8/2024 14:24:40	4	5	5	5	5	5	5
⁸ /9/2024 9:25:36	4	5	5	5	5	5	5
⁸ /9/2024 16:26:35	5	5	4	4	5	5	5
⁸ /9/2024 17:02:28	4	5	5	5	4	5	5
⁸ /9/2024 18:35:05	4	5	4	4	4	5	4
⁸ /12/2024 14:36:00	5	4	4	4	5	5	5
⁸ /12/2024 14:57:13	5	5	4	5	5	4	5

8 /12/2024 18:38:16	4	5	4	5	4	5	4
8 /13/2024 11:39:22	5	5	4	5	4	4	4
8 /13/2024 14:04:28	5	5	4	4	5	5	5
8 /13/2024 15:41:33	5	5	4	4	5	4	4
8 /13/2024 19:42:45	4	5	4	4	5	4	4
8 /13/2024 20:03:42	5	5	5	5	4	5	5
D esvio Padrão	0 .538868	0 .408810	0 .576554	0 .536971	0 .681799	0 .450374	0 .337742
V ariância	0 .290379	0 .167126	0 .332415	0 .288338	0 .464851	0 .202836	0 .114070
M édia	4 .494949	4 .787879	4 .303030	4 .454545	4 .141414	4 .717172	4 .868687

H2: Os aspetos do trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal					
Carimbo de data/hora	Perg unta 2.1	Perg unta 2.2	Perg unta 2.3	Perg unta 2.4	Perg unta 2.5
6/27/202 4 17:01:07	5	5	1	5	5
7/10/202 4 10:56:48	4	4	3	5	4
7/10/202 4 11:09:02	3	3	3	4	4
7/10/202 4 11:21:17	4	3	3	4	4
7/10/202 4 12:03:12	3	3	3	4	4
7/10/202 4 22:04:30	3	4	3	5	4
7/11/202 4 12:05:58	3	4	4	4	5
7/11/202 4 13:07:30	3	3	3	5	4
7/11/202 4 13:08:33	4	5	4	5	5
7/12/202 4 12:29:41	4	4	3	5	4
7/12/202 4 13:10:54	4	3	3	5	4
7/12/202 4 13:13:06	4	4	4	4	4
7/12/202 4 14:14:11	5	5	5	5	5
7/12/202 4 15:06:41	3	4	3	3	4
7/12/202 4 15:17:55	4	5	4	5	5
7/12/202 4 16:19:14	4	4	3	5	4

7/15/202 4 10:20:17	4	5	5	5	5
7/15/202 4 10:34:42	4	4	3	4	4
7/15/202 4 12:06:01	3	4	3	4	4
7/15/202 4 12:37:39	4	4	4	4	4
7/15/202 4 14:41:05	3	4	3	4	4
7/15/202 4 15:03:24	5	5	5	4	5
7/15/202 4 15:44:42	3	5	4	5	5
7/15/202 4 18:45:53	4	5	5	5	5
7/15/202 4 19:49:58	4	4	4	4	4
7/16/202 4 8:53:01	3	4	4	4	4
7/16/202 4 9:54:21	4	5	5	5	5
7/16/202 4 10:05:31	3	4	3	4	4
7/16/202 4 12:07:39	3	3	3	4	3
7/17/202 4 13:01:44	4	5	5	5	5
7/18/202 4 13:16:16	4	5	5	5	5
7/19/202 4 10:17:31	3	4	4	5	4
7/19/202 4 15:24:26	3	4	3	4	4
7/19/202 4 16:26:58	4	5	4	5	4
7/19/202 4 16:28:26	4	5	4	5	4
7/19/202 4 17:29:56	4	4	4	5	4
7/22/202 4 7:31:15	4	5	4	5	4
7/22/202 4 9:02:19	4	5	5	5	5
7/22/202 4 10:33:36	4	5	5	4	4
7/22/202 4 16:34:46	4	5	4	5	4
7/23/202 4 11:36:13	3	4	3	4	4
7/23/202 4 16:37:18	4	5	5	5	5
7/23/202 4 18:08:28	3	5	4	5	3
7/24/202 4 7:39:20	4	5	5	5	5
7/24/202 4 10:04:35	4	5	4	4	4
7/24/202 4 16:41:46	3	5	4	4	4
7/24/202 4 17:02:46	4	5	5	5	5
7/24/202 4 18:43:48	3	4	3	5	3
7/25/202 4 9:44:58	3	4	3	5	4
7/25/202 4 14:46:24	4	5	4	5	4

7/25/202 4 17:08:53	3	4	3	4	4
7/25/202 4 18:36:17	3	3	3	3	3
7/25/202 4 18:47:42	3	4	3	5	4
7/25/202 4 19:39:03	5	4	4	4	4
7/26/202 4 8:40:11	3	5	3	5	4
7/29/202 4 8:41:22	4	5	4	5	4
7/29/202 4 9:02:40	4	5	4	5	4
7/29/202 4 10:04:05	4	5	4	4	4
7/29/202 4 10:45:21	3	4	3	4	3
7/30/202 4 8:46:32	3	5	3	4	3
7/30/202 4 12:47:37	3	4	3	4	4
7/30/202 4 13:08:43	3	5	4	5	5
7/30/202 4 13:49:43	4	5	4	5	5
7/31/202 4 12:50:51	3	4	3	4	4
7/31/202 4 15:05:45	4	5	5	5	5
7/31/202 4 18:02:35	4	5	4	5	4
8/2/2024 8:53:38	4	5	4	5	5
8/2/2024 10:04:47	4	5	4	4	4
8/2/2024 11:55:53	4	5	4	5	4
8/2/2024 12:57:00	5	5	4	5	4
8/2/2024 16:06:21	4	5	3	4	3
8/2/2024 17:17:40	4	4	3	4	4
8/2/2024 19:08:51	4	5	4	5	5
8/2/2024 20:10:13	3	4	4	4	4
8/2/2024 21:11:24	4	5	4	4	5
8/2/2024 22:01:31	4	5	4	4	4
8/2/2024 23:13:26	4	5	5	5	5
8/6/2024 9:14:25	4	5	4	5	5
8/6/2024 10:01:24	4	5	5	5	4
8/6/2024 10:16:28	4	5	4	5	5
8/6/2024 12:07:20	4	5	5	5	5
8/6/2024 12:18:21	3	5	3	5	5
8/7/2024 9:19:26	3	4	4	5	4
8/7/2024 14:00:23	4	4	4	5	4

8/8/2024 12:22:48	4	4	4	5	4
8/8/2024 14:03:43	4	5	5	5	5
8/8/2024 14:24:40	4	5	3	5	5
8/9/2024 9:25:36	4	5	4	5	4
8/9/2024 16:26:35	4	5	4	5	5
8/9/2024 17:02:28	4	5	4	5	5
8/9/2024 18:35:05	3	5	4	5	4
8/12/202 4 14:36:00	3	4	4	5	4
8/12/202 4 14:57:13	3	5	3	5	4
8/12/202 4 18:38:16	4	4	4	5	4
8/13/202 4 11:39:22	4	4	4	5	5
8/13/202 4 14:04:28	4	4	4	5	4
8/13/202 4 15:41:33	4	4	4	5	4
8/13/202 4 19:42:45	3	4	3	5	4
8/13/202 4 20:03:42	4	5	4	5	5
Desvio	0.55	0.62	0.74	0.52	0.57
Padrão	876	545	775	135	885
Variancia	0.31	0.39	0.55	0.27	0.33
	221	118	913	181	507

H3: As políticas e condições de trabalho são determinantes para a motivação dos profissionais de saúde em Portugal								
C arimbo de data/hora	P ergunta 3.1	P ergunta 3.2	P ergunta 3.3	P ergunta 3.4	P ergunta 3.5	P ergunta 3.6	P ergunta 3.7	P ergunta 3.8
6/ 27/2024 17:01:07	4	5	5	5	5	5	5	5
7/ 10/2024 10:56:48	4	3	5	5	3	3	4	5
7/ 10/2024 11:09:02	4	3	5	5	3	4	4	5
7/ 10/2024 11:21:17	4	4	4	4	4	3	3	5
7/ 10/2024 12:03:12	3	3	4	4	3	3	3	3
7/ 10/2024 22:04:30	4	4	4	4	4	4	4	4
7/ 11/2024 12:05:58	4	5	5	5	5	5	5	5
7/ 11/2024 13:07:30	4	4	4	4	4	4	4	4
7/ 11/2024 13:08:33	4	5	5	5	5	5	5	5

7/ 12/2024 12:29:41	4	4	4	4	4	4	4	5
7/ 12/2024 13:10:54	4	5	5	5	4	4	4	4
7/ 12/2024 13:13:06	4	4	4	4	4	4	4	4
7/ 12/2024 14:14:11	5	5	5	5	5	5	5	5
7/ 12/2024 15:06:41	4	5	4	4	4	3	3	4
7/ 12/2024 15:17:55	4	5	5	5	5	4	4	5
7/ 12/2024 16:19:14	4	4	4	4	4	3	3	4
7/ 15/2024 10:20:17	4	5	5	5	4	5	5	5
7/ 15/2024 10:34:42	4	5	5	5	5	4	4	5
7/ 15/2024 12:06:01	4	5	4	4	4	4	4	4
7/ 15/2024 12:37:39	4	4	4	4	4	4	4	3
7/ 15/2024 14:41:05	4	5	4	4	5	4	4	4
7/ 15/2024 15:03:24	4	5	5	5	4	5	5	5
7/ 15/2024 15:44:42	4	5	5	5	4	4	4	4
7/ 15/2024 18:45:53	5	5	5	5	5	5	5	5
7/ 15/2024 19:49:58	4	5	4	4	4	4	4	4
7/ 16/2024 8:53:01	4	4	4	4	4	4	4	4
7/ 16/2024 9:54:21	5	5	5	5	5	4	4	5
7/ 16/2024 10:05:31	4	4	4	4	4	3	3	5
7/ 16/2024 12:07:39	4	5	4	4	4	3	3	4
7/ 17/2024 13:01:44	5	5	5	5	5	5	4	4
7/ 18/2024 13:16:16	5	5	5	4	5	5	4	4
7/ 19/2024 10:17:31	4	4	4	4	5	4	4	4
7/ 19/2024 15:24:26	4	4	4	4	4	3	3	4
7/ 19/2024 16:26:58	4	4	4	4	4	3	3	4

7/ 19/2024 16:28:26	4	5	5	5	4	4	3	5
7/ 19/2024 17:29:56	5	5	4	5	4	4	3	4
7/ 22/2024 7:31:15	4	5	4	4	4	4	4	3
7/ 22/2024 9:02:19	5	5	5	5	4	5	5	5
7/ 22/2024 10:33:36	4	5	4	4	4	4	4	4
7/ 22/2024 16:34:46	4	5	4	5	4	5	4	5
7/ 23/2024 11:36:13	4	5	4	4	3	3	3	3
7/ 23/2024 16:37:18	5	5	5	5	5	5	4	5
7/ 23/2024 18:08:28	5	5	4	4	4	3	3	3
7/ 24/2024 7:39:20	5	5	5	5	4	4	4	4
7/ 24/2024 10:04:35	4	5	4	4	4	4	4	4
7/ 24/2024 16:41:46	4	5	4	4	4	4	4	4
7/ 24/2024 17:02:46	5	5	5	5	5	5	4	5
7/ 24/2024 18:43:48	4	5	4	4	4	3	4	3
7/ 25/2024 9:44:58	4	5	4	4	4	3	3	4
7/ 25/2024 14:46:24	5	5	5	5	5	4	3	4
7/ 25/2024 17:08:53	4	5	4	4	3	3	2	4
7/ 25/2024 18:36:17	4	5	4	4	3	3	3	5
7/ 25/2024 18:47:42	4	5	4	4	3	3	3	4
7/ 25/2024 19:39:03	4	5	4	4	3	3	3	5
7/ 26/2024 8:40:11	4	5	4	4	3	3	3	4
7/ 29/2024 8:41:22	4	5	4	5	4	5	4	5
7/ 29/2024 9:02:40	4	5	5	5	4	4	4	4
7/ 29/2024 10:04:05	4	5	4	5	4	5	4	5
7/ 29/2024 10:45:21	4	5	4	4	3	3	3	4

7/ 30/2024 8:46:32	4	5	4	4	3	3	3	4
7/ 30/2024 12:47:37	4	5	4	4	4	4	4	3
7/ 30/2024 13:08:43	5	5	5	5	4	4	4	3
7/ 30/2024 13:49:43	4	5	5	5	5	4	4	4
7/ 31/2024 12:50:51	4	5	4	4	4	4	4	3
7/ 31/2024 15:05:45	4	5	4	4	4	4	4	5
7/ 31/2024 18:02:35	4	5	5	5	4	4	4	3
8/ 2/2024 8:53:38	4	5	4	4	4	4	5	5
8/ 2/2024 10:04:47	4	5	4	4	4	5	5	4
8/ 2/2024 11:55:53	5	5	4	4	5	5	5	4
8/ 2/2024 12:57:00	5	5	4	4	4	5	5	3
8/ 2/2024 16:06:21	4	5	4	4	3	4	4	5
8/ 2/2024 17:17:40	4	5	4	4	4	4	4	3
8/ 2/2024 19:08:51	5	5	5	5	4	5	5	3
8/ 2/2024 20:10:13	5	5	4	4	4	4	4	3
8/ 2/2024 21:11:24	4	5	5	5	4	4	4	3
8/ 2/2024 22:01:31	4	5	4	4	4	4	4	3
8/ 2/2024 23:13:26	5	5	5	5	5	4	4	4
8/ 6/2024 9:14:25	5	5	5	5	4	4	4	5
8/ 6/2024 10:01:24	4	5	5	5	4	4	3	4
8/ 6/2024 10:16:28	5	5	5	5	4	4	4	3
8/ 6/2024 12:07:20	5	5	5	5	5	5	3	3
8/ 6/2024 12:18:21	5	5	5	5	4	4	3	3
8/ 7/2024 9:19:26	4	5	4	4	5	4	4	4
8/ 7/2024 14:00:23	4	4	4	4	4	3	3	3

8/ 8/2024 12:22:48	5	5	4	4	5	4	4	5
8/ 8/2024 14:03:43	4	5	4	4	5	4	4	3
8/ 8/2024 14:24:40	5	5	5	5	5	4	4	3
8/ 9/2024 9:25:36	5	5	4	4	5	4	4	3
8/ 9/2024 16:26:35	5	5	5	5	5	4	4	3
8/ 9/2024 17:02:28	5	5	5	5	5	5	5	4
8/ 9/2024 18:35:05	4	5	4	4	5	4	4	5
8/ 12/2024 14:36:00	4	5	4	4	4	4	3	3
8/ 12/2024 14:57:13	5	5	4	4	5	4	4	3
8/ 12/2024 18:38:16	5	4	4	4	5	4	4	4
8/ 13/2024 11:39:22	5	5	5	5	4	5	5	4
8/ 13/2024 14:04:28	4	5	5	5	4	5	5	4
8/ 13/2024 15:41:33	4	5	5	5	4	5	5	5
8/ 13/2024 19:42:45	4	5	5	5	5	5	5	5
8/ 13/2024 20:03:42	5	5	5	5	5	5	5	4
D esvio Padrão	0 .481046	0 .470971	0 .494227	0 .497930	0 .630484	0 .687166	0 .691606	0 .763011
V ariância	0 .231405	0 .221814	0 .244261	0 .247934	0 .397510	0 .472197	0 .478319	0 .582185
M édia	4 .303030	4 .797980	4 .424242	4 .454545	4 .191919	4 .050505	3 .919192	4 .060606