



ISLA – INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE *FRONT OFFICE* NAS UNIDADES  
DE SAÚDE PRIVADAS**

Ana Paula Azevedo de Almeida

Vila Nova de Gaia  
2014

---

**Mestrado**

**A motivação dos colaboradores de *front office* nas unidades de saúde privadas**

2014







ISLA – INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE *FRONT OFFICE* NAS UNIDADES  
DE SAÚDE PRIVADAS**

Ana Paula Azevedo de Almeida

Dissertação submetida para a satisfação parcial dos requisitos  
do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos  
com especialidade em Recursos Humanos  
sob a orientação da Professora Especialista Elisete Martins  
e coorientação da Professora Doutora Paula Campos

Vila Nova de Gaia  
2014



ISLA – INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE *FRONT OFFICE* NAS UNIDADES  
DE SAÚDE PRIVADAS**

Ana Paula Azevedo de Almeida

Data da Defesa: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

**Composição do Júri**

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor \_\_\_\_\_  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor \_\_\_\_\_  
Arguente

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutora Elisete Martins  
Orientador



Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Especialista Elisete Martins, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, na especialidade de Recursos Humanos, conforme o despacho nº 12345 da DGES, publicado na 2ª Série do Diário da República em 15/10/2010.



À minha família em especial, ao  
meu filho, marido, mãe e irmã.

À memória do meu pai.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu filho e ao meu marido pela compreensão e paciência nestes longos momentos de ausência.

À minha família pelo apoio incondicional na realização dos meus objetivos pessoais.

À Administração da Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A. por me ter ajudado na realização deste estudo.

À Professora Especialista Elisete Martins pelos ensinamentos e carinho com que sempre me recebeu e por ter acreditado no sucesso deste trabalho desde o início.

Ao Professor José Neto pelos seus ensinamentos e disponibilidade com que sempre me acolheu e resolveu as minhas dúvidas ao longo do ano.

À Professora Doutora Paula Campos pelo apoio e ensinamentos na realização deste trabalho.

Aos meus colegas de curso pela partilha de elementos e pela ajuda mútua, em especial à colega Sofia Caetano pelo seu apoio sempre presente nos momentos bons e maus desta longa jornada de trabalho.

À D. Rosalina que foi sempre prestável e atenciosa na resolução dos problemas académicos que surgiram ao longo do ano.

Ao Sr. António pela sua ajuda nos contactos com os professores.

Ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologias por ter permitido a realização de um sonho académico.





## RESUMO

Este trabalho pretende estudar a motivação dos colaboradores de *front office*, realçando os aspetos relevantes e oportunos da atualidade. A sociedade está a tornar-se cada vez mais exigente, nesse sentido, os princípios, métodos e técnicas de gestão, adquirem um papel crucial nas várias empresas e, em especial, naquelas que estão ligadas ao ramo da prestação de cuidados médicos.

Como forma de aferir a motivação destes colaboradores, foi utilizado um questionário que envolveu cerca de 45 profissionais do ramo, distribuídos por três unidades hospitalares, pertencentes a um hospital privado, cuja sua atividade principal é a prestação de cuidados médicos. Após a análise quantitativa e qualitativa dos resultados obtidos, com recurso ao programa estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), ficou demonstrado que o principal fator de motivação destes trabalhadores é o salário.

Contudo, existe plena consciência da abrangência do tema e da necessidade imperiosa de o continuar a analisar e investigar, uma vez que se reveste de uma crescente importância nas sociedades atuais, estando intimamente associado a seres humanos que, por inerência de fatores associados ao aumento da esperança de vida e a doenças comuns ou raras, cada vez mais exigem cuidados de saúde.

**Palavras-Chave:** Colaboradores de *Front Office*, Motivação e Saúde

## **ABSTRACT**

This work aims to study the motivation of the front office workers, to enhance the relevant and suitable aspects in actuality. The society is becoming more and more demanding in this sense, the methods and management techniques achieve a crucial role in the several enterprises, special in those who are connected in the bunch of medical cares.

In a way to gauge the motivation of these workers it was used a questionnaire that evolved about 45 professionals of the bunch, of three hospitals units belong to a private hospital, with the principal activity is to providing the medical assistance. After qualitative and quantitative analysis of the results obtained with the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) statistical program, it was verified that the main motivating factor is the wages of these workers.

However, exist the filled awareness of the range of the theme and the imperious need to continue to analyze and searching him, because of the increasing importance in the actuals societies, been intimated connected to the human being, because of the inherence of the factor that are associated with the predicted duration and common or rare sickness that more and more need medicals cares.

**Keywords:** Front Office Workers, Motivation and Health

## Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. A MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO EMPRESARIAL.....	4
3. A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	7
3.1. Teorias Clássicas da Motivação.....	7
3.1.1. Teorias de Conteúdo Gerais .....	7
3.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	7
3.1.1.2. Teoria dos Motivos de McClelland.....	9
3.1.1.3. Teoria de Clayton Alderfer (ERG).....	10
3.1.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais.....	10
3.1.2.1. Teoria Bifatorial de Herzberg.....	10
3.1.2.2. Teorias das Características da Função – Hackman e Oldham.....	11
3.1.3. Teorias de Processo Gerais.....	14
3.1.3.1. Teoria da Equidade de Stacy Adams.....	14
3.1.3.2. Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCo) de Luthans & Kneither.....	16
3.1.4. Teorias de Processo Organizacionais .....	18
3.1.4.1. Teoria da Definição de Objetivos de Locke & Latham.....	18
3.1.4.2. Teoria das Expectativas de Vroom.....	20
3.1.4.3. Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci .....	22
3.2. A motivação e os colaboradores de <i>front office</i> .....	24
4. O TRABALHO DE FRONT OFFICE .....	26
4.1. O trabalho de <i>front office</i> e o setor da Saúde .....	26
4.2. O trabalho de <i>front office</i> e as políticas de gestão.....	28
4.3. Direitos e deveres dos trabalhadores de <i>front office</i> .....	31
4.4. O gosto pelo trabalho de <i>front office</i> .....	33
4.5. Falta de motivação no trabalho de <i>front office</i> .....	34
5. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO .....	36
5.1. Caracterização da Amostra do Estudo .....	36
5.2. Metodologia de Investigação e Análise de Dados .....	37
6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E RESPECTIVAS CONSIDERAÇÕES .....	38
7. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO E SUAS LIMITAÇÕES.....	59
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63



## Índice de Figuras

Figura 1. Pirâmide das necessidades de Maslow .....	8
Figura 2. Modelo das Características do trabalho de Hackman & Oldham, 197.....	13
Figura 3. Modelo das Características do trabalho de Hackman & Oldham, 197.....	16
Figura 4. Equação da Motivação segundo a Teoria das Expectativas de Vroom .....	21
Figura 5. Avaliação da Conduta.....	23
Figura 6. Número de colaboradores por sexo .....	38
Figura 7 - Número de colaboradores por idade.....	39
Figura 8 - Habilitações Acadêmicas por colaborador .....	40
Figura 9 - Tempo de serviço .....	41
Figura 10 - Estado civil dos colaboradores .....	42
Figura 11 - Distribuição dos colaboradores por categoria profissional .....	43

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição de colaboradores de <i>front office</i> por sexo .....	38
Tabela 2 - Distribuição de colaboradores de <i>front office</i> por faixa etária.....	39
Tabela 3 – Formação acadêmica dos colaboradores de <i>front office</i> .....	40
Tabela 4 – Tempo de serviço dos colaboradores de <i>front office</i> por faixa etária .....	41
Tabela 5 – Estado civil dos colaboradores de <i>front office</i> .....	42
Tabela 6 – Categoria profissional dos colaboradores de <i>front office</i> .....	43
Tabela 7 – Questões sobre motivação.....	44
Tabela 8 – Fatores que afetam negativamente a motivação.....	54
Tabela 9 – Fatores que servem de incentivo à motivação.....	55
Tabela 10 – Fatores que podem melhorar a motivação .....	56
Tabela 11 – Fatores que motivam o desempenho .....	57

## 1. INTRODUÇÃO

A importância das empresas prestadoras de serviços na economia mundial é evidente desde a Grécia clássica. Na Idade Média os serviços de transporte de especiarias e tecidos eram os mais importantes da Europa (Corrêa, 2002).

No Mundo atual, o setor dos serviços está a expandir-se rapidamente quer em volume quer em diversidade, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento. A crescente participação das empresas de serviços na Economia é evidenciada pelo aumento da sua parcela no Produto Interno Bruto (PIB) e também pelo aumento do número de postos de trabalho que este setor tem possibilitado ao longo destes últimos 20 anos (Chase, 2007).

Os gestores e administradores das empresas prestadoras de serviços preocupam-se constantemente com a medição da produtividade neste setor, porque maximizar a produtividade conduz ao aumento da lucratividade. O setor da prestação de serviços possui características como a intangibilidade, precibilidade, heterogeneidade e variabilidade, que tornam a medição da produtividade, neste setor, muito complexa (Kotter, 1998).

A medição da produtividade é difícil porque, neste caso, os fatores como as instalações do local de trabalho, o ambiente de trabalho, os objetivos dos colaboradores, a segurança, a estabilidade pessoal, a **motivação**, entre outros, tornam-se características de difícil mensuração (Chase, 2007).

Este trabalho pretende fazer análise a uma destas características que é a **motivação dos colaboradores de *front office*** de um hospital privado, denominado de Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A.. Esta unidade hospitalar privada nasceu em 1996 com a designação de Cliria – Casa de Saúde de Aveiro, S.A formada por acionistas pertencentes ao ramo da saúde e da hotelaria. Situada na cidade de Aveiro, a Cliria, S.A. surgiu com o objetivo de colmatar uma lacuna na área da saúde que existia, naquela altura, na cidade. Em Aveiro não havia nenhuma unidade de saúde privada com internamento, o que levou os seus sócios fundadores acreditar que seria um projeto que tinha tudo para dar certo. Desde o início que a Cliria, S.A. ofereceu serviços de qualidade diferenciados dotados de tecnologia inovadora.

A entrada do Grupo Espírito Santo Saúde acontece em 2000, data a partir da qual o projeto Cliria, S.A. adquire uma nova dimensão, passando a integrar uma rede de hospitais. A nova estrutura de acionistas implicou adoção de uma nova estrutura organizativa, administrativa e

clínica. A estratégia, desta empresa, passou pelo desenvolvimento contínuo na qualidade dos serviços prestados pelo Hospital aos seus clientes.

Em janeiro de 2003 a empresa muda de designação para Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A..

Em julho de 2004 efetua-se a abertura do Centro Médico de Águeda e em Setembro de 2009 realiza-se a compra da Clínica de Oiã, tornando-se assim no maior operador privado a atuar na região centro.

Em abril de 2010 a Cliria – Hospital Privado de Aveiro conclui a construção do seu Polo II, também em Aveiro, passando esta organização a estar dotada com mais valências técnicas e humanas, sendo que as técnicas estão assentes na inovação tecnológica através da aquisição de equipamentos médicos de última geração.

Atualmente a Cliria, S.A. faz parte da “família” de 6000 colaboradores da Espírito Santo Saúde que já conta com 18 unidades espalhadas por todo o país.

Recentemente o Grupo Espírito Santo Saúde realizou uma Oferta Pública de Venda (OPV) para efetuar alienação de ações. Foi uma oferta global até 46,8 milhões de ações que correspondem a 49% do capital da sociedade.

Esta foi a primeira admissão à negociação em Bolsa de ações de uma empresa portuguesa do setor da prestação de cuidados de saúde. Esta operação permitiu a entrada do Grupo Espírito Santo Saúde na Bolsa a 12 de fevereiro de 2014, bem como ao aumento do capital do Grupo, sendo que os pequenos investidores e trabalhadores puderam ficar com 20% do capital.

Contudo, mesmo sendo uma empresa de grandes dimensões, dando provas das suas conquistas nos mercados, os seus profissionais ainda demonstram falta de motivação na execução das suas tarefas e pouco envolvimento com a empresa, particularmente nas unidades de Aveiro. Perceber o porquê destas atitudes face ao trabalho é importante para a empresa e para o trabalhador.

Este trabalho pretende tentar contribuir para o apuramento das razões que conduzem à falta de motivação dos colaboradores de *front office* das três unidades da Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A. bem como a conhecer os fatores que afetam a sua motivação. O estudo é consequência da realidade analisada em contexto de trabalho, onde se constata a falta de motivação, de reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos, de expectativa em

relação à progressão na carreira, a não satisfação das necessidades primárias e secundárias destes colaboradores, entre outros fatores.

O estudo é feito aos colaboradores de *front office* desta empresa e para além de tentar perceber quais os fatores que motivam estes profissionais também pretende aferir sobre quais as medidas que poderão ser adotadas para aumentar ou promover a sua motivação.

Inicialmente, neste trabalho, foi feita uma abordagem às principais teorias da motivação para que exista um suporte teórico de apoio à leitura das conclusões. Estas foram obtidas pela parte prática deste trabalho, que consistiu na utilização de questionários respondidos pelos colaboradores de *front office* da CLIRIA, S.A., com o objetivo de analisar a motivação, ou a sua ausência.

## 2. A MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Através de vários estudos e pesquisas adquirimos conhecimento sobre a forma como funcionavam as primeiras empresas familiares. Cunha (2005) refere que pequenas oficinas deram lugar a instalações fabris de grandes dimensões. As mudanças de paradigma provocaram grandes transformações, nomeadamente, na dimensão dos espaços de trabalho que passaram a concentrar centenas de pessoas. Nessas organizações, as condições de trabalho eram degradantes, pouco organizadas, sendo os conflitos e acidentes de trabalho frequentes.

Reportando ao séc. XVIII, os salários eram muito baixos, o trabalho infantil era uma prática corrente e as jornadas laborais ultrapassavam as 15 horas, a trabalhar seis dias por semana. Só no final do séc. XIX é que se generalizou o descanso semanal ao domingo. Havia castigos corporais aos trabalhadores, aplicados por capatazes, àqueles que, por exemplo, chegavam atrasados ao local de trabalho. Para além dos castigos, também se aplicavam multas aos trabalhadores, pelos atrasos ou outras infrações que consistiam na redução salarial ou no despedimento imediato extensivo a toda a família, o que muitas vezes significava a perda de alojamento, uma vez que, este era providenciado pelo proprietário do negócio. Na altura, o despedimento significava a miséria, uma vez que não existia qualquer sistema de proteção social, como a Segurança Social que vigora nos dias de hoje. Naquele tempo os sindicatos eram muito fragmentados e de âmbito regional, sendo os seus membros vítimas de perseguição. Cunha (2005)

A verdadeira estrutura de pessoal refere Rego (2005), só teve aceitação na generalidade das organizações nas primeiras décadas do séc. XX. Foi nesta altura que se adotou a filosofia taylorista, com ênfase nos aspetos técnicos de produção e no controlo de custos de trabalho.

Peter Drucker (1954) sustenta que, através do taylorismo se consegue demonstrar que a *“chave da produtividade é o conhecimento e não o esforço”* (pag.255).

Em 1910, no auge do taylorismo, na indústria norte americana, começaram a surgir os serviços responsáveis pelos assuntos dos trabalhadores designados por *“gestão do emprego”* ou *“serviço de pessoal”*. A função deste departamento incluía várias incumbências como: cuidados de enfermagem em caso de doença ou acidente, a manutenção de uma biblioteca na empresa e o aconselhamento financeiro às famílias. Este departamento, antes de 1920,

começou também a fazer o controlo da assiduidade, o pagamento de salários, o recrutamento, entre outras atividades, de acordo com o autor Cunha (2005).

Beaumont (1993) acrescenta que, com a emergência do novo paradigma da competitividade, a gestão consciencializou-se da importância das pessoas dentro da empresa. Esta posição de competitividade da empresa depende das qualificações das pessoas, da capacidade de as envolver nos projetos, da capacidade de a empresa as transformar em fatores de vantagem competitiva.

No entanto, Cunha (2005) refere que, esta vantagem competitiva passa também por uma política de compensações adequada e satisfatória para os colaboradores. Isto porque, se o salário para os trabalhadores comuns representa a satisfação das suas necessidades básicas, para os gestores representa o *status* e o reconhecimento.

De acordo com a teoria bifatorial de Herzberg (1966), o salário não é fonte motivadora porque apenas evita a insatisfação. De acordo com este autor e com a sua teoria, apenas os fatores motivacionais, como a riqueza das responsabilidades inerentes à função, são fontes motivadoras. Neste modelo, para se motivar as pessoas, não basta atuar sobre os fatores insatisfacientes é também necessário atuar sobre os satisfacientes. Este autor concluiu que, o salário não é motivador porque um fraco salário é fator de insatisfação e por conseguinte de desmotivação.

O salário é a compensação que tem um papel crucial na obtenção de resultados individuais e organizacionais (Lawler Edward, 1968).

Em 1990 começaram a ser discutidos os sistemas de recompensas nas empresas, assentes nas pessoas, nas suas competências e no desempenho na Organização. O novo padrão da Gestão de Recursos Humanos assenta em novos princípios, na relação com as pessoas e com a Organização, no local de trabalho e na forma de as motivar. As compensações devem ser feitas com base nas competências e no contributo que cada trabalhador dá à Organização. O salário como fator motivador, tendo em conta a diversidade de empregados e das suas condições envolventes, quando se analisa o comportamento real das pessoas em contexto de trabalho, o poder motivador do dinheiro torna-se mais claro. A introdução de incentivos monetários individuais constitui o método mais eficaz para aumentar o desempenho é o pensamento do autor Rynes (2001).

Sendo o salário o fator motivador principal, como refere o autor Rynes (2001), foi necessário ter em conta as diferenças individuais e os fatores contingenciais. Como diferenças

individuais tomou-se consciência de que umas pessoas são mais fáceis de motivar do que outras, já que umas têm aspirações profissionais mais elevadas do que outras, sendo que, por exemplo, os homens tendem a valorizar mais a remuneração do que as mulheres.

Este autor preconiza ainda que, o sistema de incentivos pode, pois, referir-se à motivação de comportamentos de criação de valor, como à punição de comportamentos que destroem o valor. Um dos objetivos do sistema de compensação é manter um nível apropriado de motivação para atrair e reter os melhores colaboradores. O sistema de compensações (salários e prémios) constitui um elemento crucial na gestão da satisfação e da motivação individual, designadamente na aceitação e empenhamento nos objetivos organizacionais.

Sobre este tema os autores McKenna & Nic Beech (1995) fazem menção de que a motivação está intimamente ligada ao sistema de recompensas, ou seja, ao salário que cada colaborador auferir pela sua prestação de desempenho profissional dentro da Organização. Cada colaborador dá um valor e significado ao seu salário, mediante as suas necessidades, *status* e estilo de vida.

Pinder (1998,p.11) define **motivação** como sendo “*o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho determinando a sua forma, direção, intensidade e duração*”.



### 3. A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

#### 3.1. Teorias Clássicas da Motivação

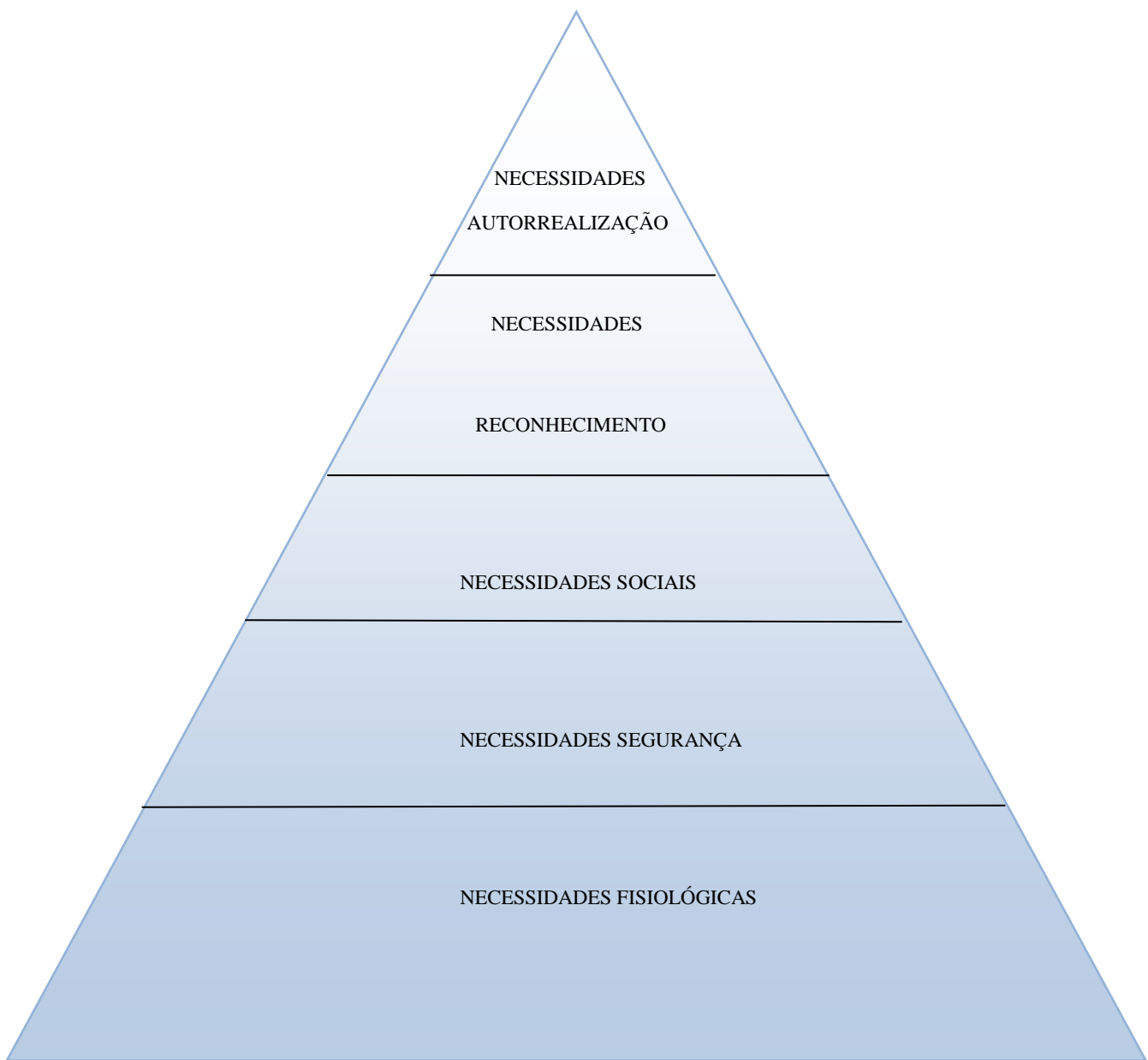
##### 3.1.1. Teorias de Conteúdo Gerais

As teorias de conteúdo gerais, abordadas em Rego (2005), são aquelas que se referem às aspirações, fazem parte delas as teorias de Maslow e Adelfer (Hierarquia das Necessidades e ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento, respetivamente). Nestas teorias existe um conjunto de necessidades que são comuns a qualquer ser humano e que percorrem a sua vida, sendo elas que analisam os motivos do comportamento humano.

Maslow (1954) e Herzberg (1996) referem que, a motivação está associada às Teorias das Necessidades de cada trabalhador. Deste modo, Maslow, na sua teoria, hierarquiza as necessidades em cinco patamares, sendo que o colaborador só satisfaz as necessidades do patamar superior, quando tiver satisfeito a dos patamares anteriores, obtendo a motivação na satisfação de cada uma das necessidades. Estes dois autores concluíram, com base nas suas teorias, que os fatores de motivação para o colaborador são um trabalho com desafios, com responsabilidades, com reconhecimento profissional pelos seus superiores e com a possibilidade de progressão na carreira. A par destas conclusões estão também os fatores de insatisfação e sentimentos negativos que podem conduzir a um mau ambiente de trabalho, com a relação comprometida entre colegas e superiores, a par com uma política de gestão dotada de pouca qualificação, associada às más condições de trabalho que podem afetar o desempenho profissional dos trabalhadores. Assim, um fator motivacional é o fator higiene para Herzberg.

##### 3.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria de Maslow (1954) é constituída pela Hierarquia das Necessidades, identificando-as como: **fisiológicas**, de **segurança**, **sociais** ou de amor, de **estima** e **autorrealização**. Sendo que as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, partindo-se das necessidades mais básicas para as mais elevadas.



**Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow**

Adaptado de Dolan L. Simon (2006)

Segundo a teoria da motivação de Maslow (1954), as necessidades são satisfeitas de acordo com as necessidades de cada indivíduo, sendo que ele apenas passa para o nível seguinte depois de satisfeitas as necessidades do nível anterior. Quando o indivíduo tem totalmente satisfeitas as necessidades de um nível, tenta satisfazer as necessidades do nível seguinte.

Rego (2005) refere que, para Maslow as necessidades não satisfeitas são motivadores principais do comportamento humano, isto é, enquanto o indivíduo não satisfizer as

necessidades fisiológicas, ele não se sentirá estimulado para satisfazer as necessidades de estima, e assim sucessivamente.

Maslow (1954) na sua teoria faz menção que as pessoas não pensam apenas em satisfazer as suas necessidades primárias mas também as necessidades secundárias, nomeadamente as necessidades sociais, as de auto estima e as de autorrealização.

### 3.1.1.2. Teoria dos Motivos de McClelland

Esta teoria, abordada por Rego (2005), consiste na existência de apenas **três** necessidades ou **motivos** para os trabalhadores, são eles:

1. **Motivo de Sucesso**: a procura de feedback com vista a melhorar o desempenho. Estes colaboradores são bastante motivados para os sucessos e têm uma atitude inquieta, assumindo várias responsabilidades e com um cariz empreendedor. Quando o motivo não é acompanhado de motivação para o poder, a liderança é posta em causa, pois para além do sucesso pessoal, é importante o sucesso grupal.
2. **Motivo Afiliativo**: orientação dos colaboradores para as relações amistosas. Este motivo pode contribuir para a harmonia nas relações de trabalho, no entanto, ele também pode contribuir para a falta de rigor na avaliação dos subordinados e para o impedimento no alcance dos objetivos organizacionais em prol dos objetivos grupais.
3. **Motivo do Poder**: é a busca de prestígio e a produção de impacto no comportamento ou emoções das outras pessoas. O motivo de poder pode estar associado a pessoas que procuram funções de gestão e liderança.

Em jeito de curiosidade, de acordo com Rego (2005), ainda se pode referir que existem alguns autores que fazem um estudo mais aprofundado sobre estes motivos, como por exemplo Pilon ou Winter, tentando fazer o estudo sobre os padrões educacionais e a sua relação com os perfis motivacionais. Vários foram os estudos nesta matéria por Hernan, Winter, Schmitt, entre outros e as conclusões dos estudos apontaram para elevadas motivações dos portugueses, para a sua forte necessidade de afiliação. Isto é, nas empresas portuguesas a liderança dos gestores pode ser atingida pelo motivo de afiliação.

### 3.1.1.3. Teoria de Clayton Alderfer (ERG)

A teoria de ERG de Clayton Alderfer (1972) pode ser descrita como uma variação sobre a hierarquia das necessidades, por via do agrupamento em várias categorias, tais como:

- i) **Necessidades de Existência**: são as necessidades fisiológicas e de segurança;
- ii) **Necessidades de Relacionamento**: são as necessidades sociais e de estima;
- iii) **Necessidades de Crescimento**: são as necessidades de autorrealização;

Estas categorias estão relacionadas com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, menciona o autor Rego (2005).

Sobre a teoria de ERG de Clayton Alderfer, alerta ainda Rego (2005), está patente uma maior flexibilização das necessidades e, que segundo este autor, é possível que um colaborador se sinta motivado simultaneamente por necessidades de vários níveis. A não satisfação de uma necessidade de determinado nível pode conduzir à regressão da pessoa para uma necessidade do nível inferior. Isto é, a relação entre as várias necessidades, dada por Alderfer, é mais flexível e menos orientada para o objetivo final (a autorrealização) do que a de Maslow.

## 3.1.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais

### 3.1.2.1. Teoria Bifatorial de Herzberg

A teoria bifatorial de Herzberg, abordada em Rego (2005), refere que as pessoas têm dois tipos de necessidades, são elas as **necessidades motivadoras** e as **necessidades higiénicas**. O primeiro grupo, as **necessidades motivadoras**, está relacionado com a natureza intrínseca do trabalho, conduzindo à satisfação a longo prazo e à felicidade. O segundo grupo, as **necessidades higiénicas**, está relacionado com a natureza extrínseca do trabalho, evitando a insatisfação a curto prazo.

Esta teoria divide os fatores de motivação em higiénicos e motivadores, refere o autor Pontes (2002), sendo que os higiénicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, como sendo, o ambiente de trabalho, o relacionamento com os superiores, a segurança no emprego, os benefícios sociais e salários, podendo estes ser geradores de insatisfação quando forem apropriados pelos colaboradores. Já os fatores motivadores estão relacionados com o cargo ocupado pelo colaborador e abrangem o reconhecimento, a oportunidade de progressão

profissional, a responsabilidade, a realização e levam os colaboradores do estado de não satisfação para o de satisfação.

Herzberg (1996) demonstrou, através da sua teoria, que os fatores que dão origem às atitudes positivas face ao trabalho, não são os mesmos que provocam as atitudes negativas.

Na abordagem realizada por Rego (2005), os fatores higiénicos são fatores necessários contudo, são insuficientes para uma relação positiva do colaborador com o trabalho. Isto é, eles evitam as atitudes negativas, mas não são geradores de atitudes positivas. Já os fatores motivadores geram atitudes positivas mas não evitam as atitudes negativas.

Herzberg foi um defensor incondicional da motivação intrínseca, como é referido por Vroom (1997), dando ênfase às limitações das recompensas e castigos extrínsecos. O seu propósito é a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo.

Esta teoria de Herzberg é possuidora de alguns aspetos negativos que são mencionados por Rego (2005), como por exemplo:

- a) Alguns fatores atingem tanto as atitudes negativas como as positivas;
- b) O salário foi referido como gerador de atitudes negativas e positivas, já que foi considerado como fator higiénico, quando na sua maioria os colaboradores sentem-se motivados com a possibilidade de receberem recompensas relevantes;

O autor refere ainda que, à luz desta teoria bifatorial de Herzberg, a produção de atitudes positivas resulta da mudança de trabalho e não da mudança de ambiente de trabalho, isto é, o alargamento das funções por si só não é suficiente (mais funções com o mesmo grau de responsabilidade), tem que existir o enriquecimento das funções (mais funções associadas a um maior nível de responsabilidade) para se aumentar a motivação intrínseca do colaborador.

### 3.1.2.2. Teorias das Características da Função – Hackman e Oldham

As características do trabalho, para os autores Parker & Wall (2001), têm sido apontadas como uma das principais causas de desmotivação. Por conseguinte, Herzberg (1996) refere que o trabalho exerce influência significativa sobre a motivação dos trabalhadores. Neste contexto, Rego (2005) coloca a questão sobre quais as características do trabalho mais relevantes, sendo que, para o autor, a resposta a esta questão assenta no Modelo das

Características de Hackman & Oldham, uma vez que o aponta como sendo um dos que melhor tentou responder a esta matéria.

De acordo com este modelo, Hackman & Oldham (1976) explicaram como é que as características de um emprego e as diferenças individuais têm influência nos colaboradores de uma empresa.

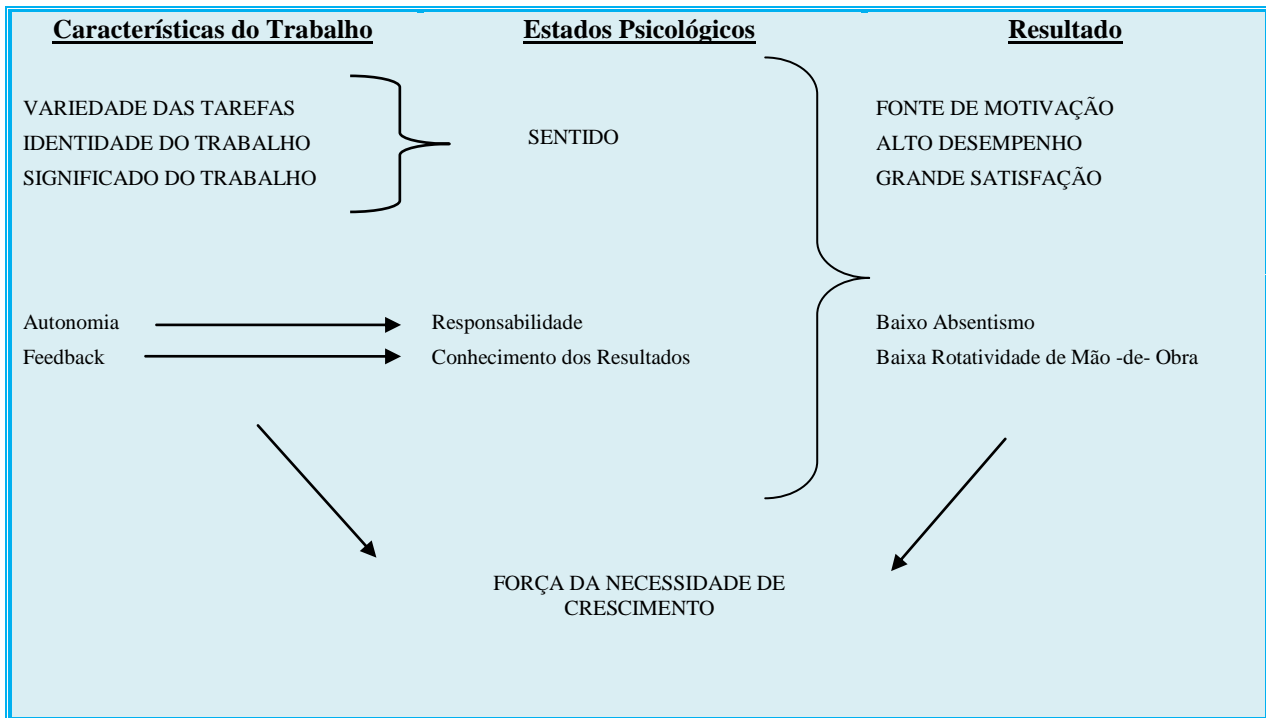
Rego (2005) relata que são apontadas **cinco características** neste modelo que contribuem para trazer ao trabalho uma forte motivação: i) **Variedade**: a função tem como exigências o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados; ii) **Identidade**: a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável; iii) **Significado**: impacto que o trabalho tem na vida da sociedade em que a Organização está inserida, sendo o significado maior, quanto maior for o impacto; iv) **Autonomia**: nível de independência na execução e planeamento do trabalho; v) **Feedback**: dar a conhecer a quantidade e qualidade do progresso alcançado pelo colaborador na execução do seu trabalho;

As características da função, ainda de acordo com (Rego, 2005), produzem efeitos positivos sobre a motivação. Hackman & Oldham (1976) consideram que estas características criam estados psicológicos críticos, como: a) **Significado**: o colaborador considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito; b) **Responsabilidade**: o colaborador sente-se pessoalmente responsável pelos resultados do seu trabalho; c) **Conhecimento**: o colaborador percebe a forma eficaz pela qual está a realizar o seu trabalho;

De acordo com autor Hackman (1976) estes três estados psicológicos influenciam o comportamento e atitudes dos colaboradores no seu trabalho, bem como a sua motivação e satisfação.

Segundo Rego (2005), a presença destas características tende a aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores na organização. Nesse sentido, sublinha a importância de se considerar uma variável relevante e moderadora deste processo, trata-se da necessidade de crescimento. Acresce, que se existir ausência da necessidade de crescimento, os colaboradores não se sentem necessariamente com mais motivação, satisfação ou eficácia. Bem pelo contrário, os colaboradores que são portadores desta variável obtêm níveis de produtividade mais elevados. Outra variável importante a considerar é a capacidade de resposta às exigências do trabalho, uma vez que por muito motivados que os colaboradores estejam, se não reunirem as capacidades necessárias para o desempenho das suas funções, não conseguem alcançar a eficiência e eficácia no seu trabalho.

A figura 2 ilustra o Modelo das Características de Hackman & Oldham:



**Figura 2. Modelo das Características do trabalho de Hackman & Oldham, 197**  
Adaptado Organizational Behavior and Human Performance (Vol.16, pág.250 – 279)

Para Fox (1980) o trabalho deve permitir a satisfação para quem o executa. É essencial que os objetivos sejam claros e valorizados aos olhos de quem os realiza, de modo a que sejam evidenciadas e ajustados às suas competências. Deve também permitir ao trabalhador testar as suas capacidades, estimulando desta forma as suas necessidades de crescimento pessoal e o seu sentido de responsabilidade.

De acordo com Brief (1990) o trabalho deve ser pautado pelas regras do dever e do saber viver em sociedade, devendo ser inspirado em valores éticos, morais e espirituais, garantindo desta forma a diversidade cultural e a promoção das liberdades individuais. Devem ser dadas as condições de segurança e autonomia necessárias para que o trabalhador possa desenvolver-se.

De acordo com Teixeira (1998), o trabalho deve permitir atingir a autorrealização, promover o potencial do colaborador, bem como aumentar a sua autonomia. Deve possibilitar ainda que o colaborador consiga demonstrar o seu valor pessoal e realizar as suas ambições, bem como desenvolver a sua independência e, por fim, deve permitir que ele obtenha a informação sobre a evolução do seu desempenho através de *feedback*, de acordo com o referido autor.

### 3.1.3. Teorias de Processo Gerais

#### 3.1.3.1. Teoria da Equidade de Stacy Adams

Teixeira (1998) relata que John Stacy Adams, psicólogo behaviorista, desenvolveu em 1963 a Teoria da Equidade sobre a motivação no trabalho. Esta teoria baseia-se no fenómeno da comparação social no trabalho, centralizando a importância pessoal sobre a razoabilidade ou justiça no contexto laboral. Isto é, a teoria compara o desempenho de cada colaborador com os benefícios que cada um recebe, em circunstâncias idênticas.

Segundo Rego (2005), a **Teoria da Equidade** tem o seu cerne na ideia de que os trabalhadores comparam os seus contributos (formação, conhecimentos específicos, a experiência, o empenhamento, o esforço) para a Organização a que pertencem, com aquilo que dela recebem (salário, recompensas, estatuto, oportunidades de formação e promoção, segurança no emprego).

O mesmo autor aponta ainda que, o termo equidade é sinónimo de retidão e justiça. Nesta teoria equidade e igualdade têm significados diferentes, sendo que há igualdade quando duas pessoas recebem a mesma recompensa e há equidade quando duas pessoas são recompensadas em função do esforço, mérito, empenho ou competências.

Teixeira (1998) refere que a perceção de equidade pelo colaborador depende dos seus marcos de referência, pertencentes ou não à organização em que ele está inserido. Isto é, ele pode fazer a comparação com os seus colegas de trabalho ou com outra pessoa que exerça funções similares noutra Organização.

Rego (2005) assevera que existe **equidade interna** quando a comparação é feita tendo em conta outros membros pertencentes à mesma organização, e existe **equidade externa**, quando a comparação é feita utilizando pessoas que não pertencem à mesma organização mas que desempenham funções idênticas. Deste modo há equidade quando o rácio entre os ganhos e os investimentos do trabalhador é semelhante ao colaborador com o qual se fez a comparação, quando tal não acontece estamos perante iniquidade.

De acordo com Bergamini (1997), a teoria de Adams propõe que aqueles que mais contribuem para a organização também esperam receber mais em termos de recompensa. Percebe-se que esta teoria fornece orientações úteis para que possam ser entendidos os



diferentes tipos de relacionamento social no ambiente de trabalho e que consequências implicam na motivação dos seus colaboradores.

Para Robbins (2002), a Teoria da Equidade estabelece uma forte relação entre desempenho, remuneração e o reconhecimento dos colaboradores. Se este processo não for bem gerido, pode provocar a percepção de injustiça nos colaboradores e consequentemente não trazer estímulos de motivação para o trabalho.

Brief (1990) sustenta que se os colaboradores tiverem a noção que estão a ser injustiçados, a tendência será a de trabalhar o mesmo que os indivíduos que têm menor desempenho e que não são penalizados. Por outro lado, podem também escolher abandonar a organização.

De acordo com Rego (2005), entende-se que existe iniquidade quando o rácio entre ganhos e investimentos não é semelhante ao do colaborador que está a ser alvo de comparação. Segundo este mesmo autor, pode existir iniquidade por excesso de pagamento, trata-se da iniquidade favorável, ou por subpagamento, isto é, iniquidade desfavorável.

Tanto Teixeira (1998) como Rego (2005) defendem que, a Teoria da Equidade de Stacy Adams é muito importante para a gestão da motivação nas organizações. Através dos estudos de Adams conseguiu-se demonstrar que a motivação é maior para os colaboradores quando eles reconhecem que a organização está disposta a compensar aqueles que mais se esforçam através de uma recompensa superior.

Teixeira (1998) refere, também, que segundo a Teoria de Stacy Adams, a motivação de um colaborador para o trabalho sofre alteração com a percepção que este tem de justiça, relativamente às condições extrínsecas e intrínsecas do seu trabalho.

Porém, para Robbins (2002), esta teoria tem uma forte relação com a remuneração, com a distribuição das compensações e com o reconhecimento que é feito pela organização aos colaboradores. Se este processo não for bem conduzido pode arruinar o clima organizacional e provocar a percepção de injustiça ficando os colaboradores sem estímulos para a motivação no trabalho.

### 3.1.3.2. Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCo) de Luthans & Kneither

De acordo com Teixeira (1998) a Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional foi concebida por Fred Luthans e Robert Kreitner em 1975. Partindo da teoria do reforço desenvolvida por Harvard Skinner, onde o comportamento humano é considerado como o produto de estímulos oriundo do exterior, estes dois autores pretenderam fazer análise ao comportamento dos colaboradores.

O cerne desta teoria está em compreender como é que os colaboradores pensam e como agem no seu trabalho. Rego (2005), refere também, que para se compreender esta teoria é necessário conhecer primeiro o conceito de aprendizagem operante de Skinner, pois este autor apresenta duas interpretações para explicar o comportamento dos colaboradores:

- 1) Uma resposta que reflete o meio envolvente;
- 2) Outra resposta aprendida que afeta o meio envolvente;

Teixeira (1998) refere que, Skinner considera que através da via do reforço os comportamentos ocasionais tendem a transformar-se em comportamentos frequentes. Este fenómeno é designado por aprendizagem operante. Skinner diz existirem **quatro** tipos de **reforços** que podem alterar o comportamento humano:

• Reforço positivo	• Aumenta ou mantêm comportamentos
• Reforço negativo	
• Punição	• Reduzem ou eliminam comportamentos
• Extinção	

Figura 3. Modelo das Características do trabalho de Hackman & Oldham, 197

Fonte: Adaptado Rego (2005) - *Comportamento Organizacional e Gestão* (pag.113 – 116)

De acordo com Rego (2005), estamos perante o a) **reforço positivo** quando a recompensa é oferecida e o comportamento da pessoa é o pretendido, aumentando desta forma a probabilidade de o mesmo se repetir; b) **reforço negativo** é quando o colaborador atinge o comportamento desejado e quando isto acontece suspende-se a contingência indesejada; c) **punição** faz-se a retirada de um reforço positivo de modo a que o comportamento indesejado

deixe de ser manifestado; d) **extinção** proporciona consequências negativas a um comportamento indesejado, por forma a fazer decrescer a frequência desse comportamento. No entanto, a punição deve ser usada com um cuidado especial já que pode gerar comportamentos emocionais face ao agente da punição. Esta pode, também, transformar o agente num estímulo aversivo passando a ser uma fonte incompleta de informação e a conseguir provocar uma rejeição do comportamento em causa.

A introdução desta teoria ao nível do comportamento organizacional foi concretizada por Fred Luthans & Robert Kreitner em 1975, tendo por base a Escola Comportamentalista. Esta pretende fundamentalmente motivar os comportamentos desejados através de uma estratégia de reforço, com o objetivo de desmotivar os comportamentos indesejados através de intervenções de extinção e punição, relata ainda Rego (2005).

O programa de intervenção ModCO faz-se através de uma sucessão de etapas que compreendem a **introdução / retirada / reintrodução** do programa até que o comportamento fique estável no nível desejado (Teixeira, 1998).

Teixeira (1998) refere também que, antes da aplicação deste programa os gestores devem:

- Identificar os problemas que estão relacionados com o desempenho;
- Medir as frequências do comportamento que provoca problemas no desempenho;
- Analisar as contingências antecedentes e consequentes no meio ambiente atual;
- Intervir para mudar as contingências ambientais de modo a acelerar os comportamentos desejados e a desacelerar os indesejados;
- Avaliar se a mudança foi ao encontro dos resultados pretendidos e efetuar medições e monitorização para melhorar.

De acordo com o processo de intervenção ModCO, Rego (2005) sustenta que as etapas compreendem a fase A e a fase B:

**i)** na fase A procede-se à medição dos comportamentos alvo; **ii)** segue-se a fase B onde se faz a intervenção acompanhada da medição; **iii)** após este procedimento voltarmos a executar a fase A, onde a intervenção estará suspensa e restabelecem-se as condições iniciais; **iv)** a fase B será novamente aplicada verificando quais os resultados alcançados ao nível do comportamento.

Ao longo deste processo, refere ainda Rego (2005), existem regras a ter em conta para promover o sucesso deste programa, isto é:

- As recompensas aplicadas devem corresponder aos anseios dos colaboradores;
- As recompensas devem ser aplicadas depois de acontecerem os comportamentos desejados;
- As recompensas devem ser atribuídas à medida que os objetivos forem alcançados;
- Os reforços devem ser aplicados imediatamente a seguir ao comportamento desejado;
- As recompensas devem ser, preferencialmente, os elogios e a partilha de lucros;
- Os reforços devem ser aplicados em relação a comportamentos específicos e dentro de pequenos grupos para que não se torne difícil a identificação da causa do reforço;
- Os objetivos devem ser determinados numa base positiva para se excluir a intenção de punição na aplicação deste processo.

Importa ainda referir, de acordo com Teixeira (1998), que são apontadas algumas críticas a esta teoria, no que diz respeito à abordagem manipulativa e autocrática da gestão de recursos humanos, bem como às causas do comportamento serem externas ao trabalhador.

A teoria da modificação do comportamento organizacional (ModCO), segundo Rego (2005), destaca as causas externas do comportamento, uma vez que o comportamento do colaborador é uma sequência de estímulos e reforços.

#### 3.1.4. Teorias de Processo Organizacionais

##### 3.1.4.1. Teoria da Definição de Objetivos de Locke & Latham

A teoria de Locke & Latham baseia-se na premissa de que o comportamento é regulado por valores e metas, sendo que os **valores** são uma crença de que algo é importante para o indivíduo e a **meta** é um desejo que o colaborador tem, refere Bilhim, (1996). Os colaboradores empenham os seus esforços, ou seja o seu desempenho no trabalho, em função dos seus objetivos.

Rego (2005) refere que esta teoria tem por base o efeito motivador da existência de objetivos, isto é, os colaboradores fixam as metas e tentam alcançá-las através das suas ações.

Para Porter (1974) os objetivos têm de ser específicos para funcionarem, por forma a possibilitar o aumento da motivação e da auto eficácia.

De acordo com Rego (2005), as **metas** têm que possuir algumas características que podem dar origem a um maior nível de motivação, isto é, devem ser aceitáveis de modo que façam sentido para os colaboradores e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Estabelecer as metas com o envolvimento dos colaboradores, torna mais provável a sua aceitação e conduz a um maior compromisso.

No entanto, para Cavalcanti (2005), as metas devem ser desafiadoras (mas possíveis de serem atingidas), específicas, quantificáveis e mensuráveis. Definir especificamente o que se pretende do colaborador, permite maiores resultados do que simplesmente exigir que ele dê o melhor de si.

Robbins (2002) refere que, para Edwin Locke a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho.

Rego (2005) acrescenta que, o mais eficaz de todos os objetivos é a combinação de um conjunto de características reunidas no acrónimo **SMART**:

→ Específicos (**S**pecific);

→ Mensuráveis (**M**easurable),

→ Acordados (**A**greed);

→ Realistas (**R**ealistic);

→ Com prazos (**T**imed);

O estabelecimento de objetivos, de acordo com Bilhim (1996), aumenta quer a motivação quer a *performance* do colaborador e tem grandes impactos na sua perceção de progresso, isto é, este consegue quantificar a sua evolução.

Robbins (2002) refere que, para os autores desta teoria a autoavaliação que os colaboradores conseguem fazer à sua *performance* pode gerar duas situações:

1. Autoavaliação positiva que reforça a motivação
2. Autoavaliação discrepante que gera a insatisfação

Desta forma, Porter (1974) defende que, para os objetivos funcionarem eles devem ser específicos e seguidos de recompensa, por forma a resultar em níveis de motivação mais elevados e mais focalizados na atenção e no esforço dos colaboradores.

No que diz respeito ao grau de dificuldade Rego (2005) relata que, os objetivos devem implicar algum esforço mas não devem ser impossíveis de atingir.

Por último e segundo Bilhim (1996), o *feedback* sobre o grau de realização dos objetivos aumenta a motivação e, conseqüentemente, a produtividade dos colaboradores. A relação objetivo/*feedback* é muito importante no sentido de que os objetivos só têm real significado se o colaborador tiver a oportunidade de avaliar o seu comportamento e poder assim corrigir, ou não, as estratégias que tinha adotado.

No entanto, a definição de objetivos torna-se numa limitação para os colaboradores, uma vez que diminui o potencial de adquirir outros comportamentos eventualmente importantes, de acordo com o autor Rego (2005). Este autor também refere que, Locke & Latham, consideram que a forma mais indicada de motivar os trabalhadores e de melhorar os seus níveis de desempenho, é através da definição de objetivos, no entanto é fundamental que haja um compromisso por parte do trabalhador no desempenho das suas tarefas.

De acordo com Cavalcanti (2005) esta teoria tem sido útil para a compreensão sobre a forma como os colaboradores se comprometem com o alcance dos objetivos estabelecidos e deixou mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os colaboradores estabelecem.

#### 3.1.4.2. Teoria das Expectativas de Vroom

Chiavenato (1997) relata que o psicólogo Victor Vroom, durante a década de sessenta, desenvolveu uma teoria da motivação designada por Teoria das Expectativas, Instrumentalidade e Valência, que exclui as noções preconcebidas e se baseia nas diferentes reações das pessoas, conforme as circunstâncias em que elas se encontram.

O autor Robbins (2002) refere que, para Vroom o processo de motivação de cada trabalhador deve ser explicado em função das suas opções, dos seus objetivos e das expectativas para o alcance destes.

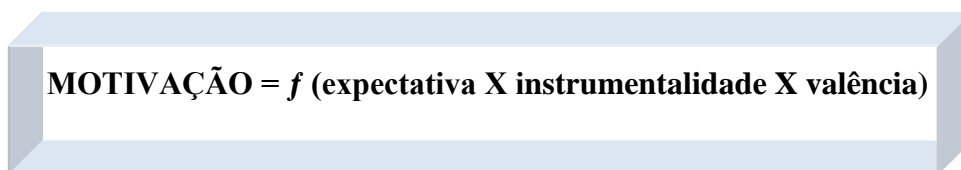
De acordo com Queiroz (1996), o psicólogo Vroom desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseado nos **objetivos individuais** e no contexto de trabalho, em que cada colaborador está inserido.

No entanto, Bilhim (1996) refere que Vroom criou um modelo que explica a motivação em função dos objetivos e das escolhas de cada indivíduo, tendo em conta as expectativas que este tem para o seu alcance.

Rego (2005) acrescenta que esta teoria assenta em três conceitos importantes designados por i) Expectativa, ii) Valência e iii) Instrumentalidade.

Segundo este autor, para Vroom a **Expectativa** é a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um determinado resultado desejado (maior esforço significará maior desempenho). **Valência** significa que a recompensa obtida pelo esforço praticado tem de ser valiosa para o indivíduo que a executa. **Instrumentalidade** está relacionada com a obtenção de um resultado que vai facilitar a obtenção de um outro resultado.

Desta forma, de acordo com Rego (2005), a teoria da motivação de Vroom pode ser equacionada da seguinte forma, sendo que se um dos fatores for nulo a motivação será nula:

A rectangular box with a light blue gradient and a 3D effect, containing the equation: 
$$\text{MOTIVAÇÃO} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$$

**Figura 4. Equação da Motivação segundo a Teoria das Expectativas de Vroom**  
Adaptado de Comportamento Organizacional, Rego, 2005 (Pág. 118)

Através desta equação Rego (2005) conseguiu concluir que, se o colaborador não considerar interessante a recompensa que a organização tem para lhe oferecer, que se o esforço que ele tem que implementar não é ajustado às suas capacidades e que se o resultado obtido não lhe permitir alcançar outros objetivos, a motivação deste indivíduo fica seriamente comprometida ou até mesmo neutralizada.

No entanto, existem críticas a esta teoria, sendo Robbins (2002) um dos autores que o faz porque ele considera que a teoria não permite ao indivíduo estabelecer uma relação entre o seu desempenho e os resultados que ele vai obter com essa prestação. Para isso, ele terá que possuir uma panóplia de informações, analisá-las e tirar conclusões o que não é simples em termos práticos de executar. No entanto, este mesmo autor faz também referência a uma vantagem desta teoria, que é o facto de ela considerar como elemento importante as diferenças

que existem entre os vários indivíduos, bem como o lado racional que cada um deles possui e o contexto em que cada um deles está inserido.

#### 3.1.4.3. Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci

Edward L. Deci (1971) é formado em Psicologia e Ciências Sociais e é professor na Universidade de Rochester. Ele considera que existem algumas atividades cujas recompensas aos trabalhadores devem ser proporcionais ao seu desempenho.

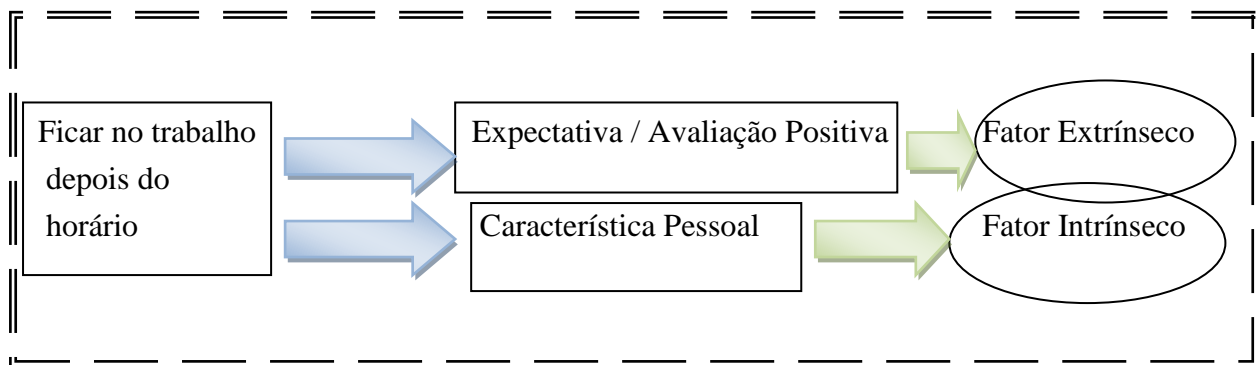
Na linha de pensamento de White (1959), Deci refere-se a estas atividades como subsistemas motivacionais intrínsecos e coloca as seguintes questões como ponto de partida, acrescenta Skinner (1953):

- i) Como é que os incentivos extrínsecos afetam a motivação intrínseca dos colaboradores?
- ii) As recompensas externas (fatores extrínsecos) podem controlar o comportamento de um trabalhador?
- iii) Quais os efeitos das recompensas externas tangíveis na motivação intrínseca do trabalhador?

Desta teoria de Deci depreende-se que as atividades muito fáceis tornam-se aborrecidas para os trabalhadores, enquanto as atividades que excedem as capacidades dos colaboradores provocam-lhes ansiedade. Daqui, conclui-se, de acordo com Robbins (2002), que o interesse e a excitação da atividade são emoções que afetam a motivação intrínseca.

Os colaboradores, diz Rego (2005), que orientam o seu comportamento de acordo com as suas necessidades internas têm um *locus* de controlo elevado. Ou seja, de acordo com este autor, o resultado desta teoria é a **autodeterminação**, isto é, o desenvolvimento de um sentimento de escolha na iniciação e regulação das ações individuais, o que conduz a uma maior criatividade, autoestima e bem-estar.





**Figura 5. Avaliação da Conduta**  
Adaptado Zanelli, 2004, pag-1479

É evidente, para Rego (2005), a ligação desta teoria de Deci com outras, nomeadamente, com a Teoria de Y de McGregor e com a teoria ModCo, a diferença desta teoria relativamente às outras, reside na causalidade percebida de comportamento.

Os autores Rynes (2001) e Deci (1971) propuseram na sua teoria que a motivação extrínseca passaria por quatro tipos de regulação até se transformar em motivação intrínseca. Os quatro tipos de regulação são:

- I. **Externa:** comportamento mantido por punições ou recompensas;
- II. **Introjetada:** sentimentos de culpa ou vergonha motivam a realização de comportamentos esperados;
- III. **Identificada:** a identificação com o outro favorece a aceitação do que a pessoa valoriza;
- IV. **Integrada:** o individuo percebe que as pressões ou incentivos externos são orientações para as suas ações e não coerções que controlam o seu comportamento;

Deste modo, é importante, segundo Rego (2002), para as empresas criarem um bom sistema de recompensas adequado às várias realidades empresariais para que os fatores extrínsecos promovam e beneficiem os fatores intrínsecos.

### 3.2. A motivação e os colaboradores de *front office*

Os colaboradores de *front office*, refere Neil Chesanow (2011), são trabalhadores da linha da frente ou também denominados de rececionistas. Estes trabalhadores são os primeiros a terem contacto com os clientes, quer seja por forma presencial, quer telefónica ou virtualmente.

De acordo com autor Chizini (2004), trabalhar na área da saúde é bastante desgastante e, portanto, quem está associado a esta área deve ter consciência deste facto, devendo ser portador de uma motivação intrínseca e contínua, uma vez que vai trabalhar diariamente com pessoas debilitadas, tanto física como emocionalmente.

Este autor refere ainda que, algumas vezes o atendimento é feito de uma forma menos correta, devido ao excesso de clientes e à falta de colaboradores de *front office*, bem como ao deficitário sistema informático que é aplicado nestes postos de trabalho. Como o cliente não é conhecedor destes procedimentos, acaba por reclamar de forma hostil com estes profissionais.

Perante estas adversidades, a motivação dos colaboradores de *front office* passa pelo seu compromisso, envolvimento e sentimento naquilo que faz, procurando a melhoria contínua das suas funções, atribuição de maior responsabilidade, melhores planos salariais e planeamento de uma carreira para estes trabalhadores, sendo esta a opinião da autora Ester Garcia (2005), para que haja motivação para estes trabalhadores.

Sendo, a motivação, o objeto de estudo desta dissertação, veremos mais adiante aplicabilidade da afirmação da doutora Ester Garcia.

Será o incentivo financeiro o melhor caminho para o reconhecimento e recompensa pelo bom desempenho do colaborador de *front office*?

Alguns autores, como Simon Sikorsk (2011), referem que o incentivo monetário é a forma mais eficaz para conseguir a motivação destes profissionais. Já Elizabeth Woodcock (2011) entende de forma oposta, garantindo que o incentivo financeiro não é a garantia para a motivação destes colaboradores já que estes criam expectativas que, por vezes, não correspondem às por eles esperadas. Por este motivo chegam mesmo a ficar desapontados, tornando-se apenas desejável o elogio e agradecimento pelo bom desempenho.

Marty Linz (2011) acredita que, as gratificações monetárias podem gerar competição entre a equipa e promover o sentido de injustiça entre os elementos que compõem as equipas de *front office*.

Jim Grigsby (2011) defende que as recompensas financeiras produzem pouco efeito na motivação dos colaboradores *front office*, sendo que as colocam em terceiro ou quarto lugar das suas listas. Este autor defende ainda que, o que estes trabalhadores pretendem é serem respeitados, apreciados e incluídos nos projetos da sua organização. Se eles se focalizarem nas recompensas monetárias, facilmente deixarão a empresa em troca de um salário mais elevado. A título de exemplo, pode dizer-se que a melhor recompensa será atribuição de mais dias de folga, a quem tiver um bom desempenho.

Sikorsk (2011) acredita que, se o objetivo da empresa é reter bons colaboradores, então, devem ser-lhes atribuídos incentivos monetários e ser feita a repartição dos lucros por aqueles que ajudaram na sua obtenção. No entanto, em simultâneo, a empresa deve fomentar como regra a aplicar, o agradecimento e elogio ao bom desempenho prestado pelo colaborador de *front office*.

Ao longo desta tese de mestrado espera-se poder aferir sobre a adaptabilidade das afirmações destes autores sobre a motivação dos colaboradores de *front office* e a sua aplicabilidade no setor da saúde privada em Portugal.

#### 4. O TRABALHO DE FRONT OFFICE

##### 4.1. O trabalho de *front office* e o setor da Saúde

Os trabalhadores de *front office* estão afetos a diversas áreas no setor dos serviços, tais como hotéis, estabelecimentos comerciais ou unidades de saúde. O autor Bastos (2008), refere que é nestas unidades hospitalares onde é mais necessária a adaptação dos serviços de hotelaria à realidade hospitalar para a dotar de hospitalidade, humanização e sustentabilidade.

Assim, é pertinente apresentar o conceito histórico sobre a palavra hospital e recepção hospitalar.

Para o autor Angerami (1995), o Hospital é uma Organização que acolhe as pessoas com disfunções orgânicas e psicológicas para lhes prestar a devida assistência médica, dispondo de instalações e de infraestruturas necessárias ao desempenho destas funções e de outras paralelas, como seja o ensino prático da medicina ou a pesquisa científica.

As palavras hospital e hotel, refere Ferreira (1998), são originários do latim e têm o mesmo significado: hospitalidade, dar assistência a alguém, caridade, benevolência.

Ambos os estabelecimentos, de acordo com Boeger (2003), têm como objetivos o de assistir e prestar serviços de nutrição, bebidas, higiene e bem-estar aos seus clientes.

Angerami (1995) refere que, no hospital estes conceitos são mais amplos e específicos, já que não está em causa apenas a satisfação no atendimento, mas também, e em especial, o tratamento do bem mais precioso do ser humano: a vida humana.

De acordo com o autor Boeger (2003), a componente humana é um dos fatores importantes para o sucesso da recuperação do doente, pois de nada adiantaria a tecnologia de ponta, a informatização dos sistemas e o investimento em áreas físicas, se não houvesse a preocupação com os seres humanos. Aqui reside a diferença entre um hóspede que está num hotel por sua livre vontade e um doente que está no Hospital, por necessidade. Ainda de acordo com o autor supra citado, o objetivo de levar aos hospitais algumas técnicas e serviços utilizados nos hotéis é minimizar o desconforto, tornando a estadia dos doentes mais agradável.

Na atualidade, diz Angerami (1995), os hospitais tendem a ir mais além das suas funções preventivas, curativas e de atendimento à saúde da comunidade, incrementando a função de acolher, proporcionar conforto e bem-estar ao cliente

Este acolhimento é feito em primeira linha, normalmente, pelos trabalhadores de *front office* que se encontram a trabalhar nas receções hospitalares. A receção hospitalar é praticamente uma adaptação da receção hoteleira. Segundo Godoi (2004) a receção é a porta de entrada do hospital e também o seu cartão-de-visita, uma vez que se trata do primeiro local onde o cliente recebe a atenção pormenorizada e o atendimento personalizado. É na receção que o cliente trata do seu internamento, da sua consulta, do seu tratamento, de autorizações médicas e cirúrgicas. É também este local que causa a última impressão ao cliente, já que concretiza a alta hospitalar e recebe os pagamentos.

No entanto, e de acordo com a Neil Chesnow (2011), dentro do Hospital, estes colaboradores são tratados como os menos importantes e os menos necessários ao longo de todo o processo de prestação de cuidados médicos. São estes trabalhadores que em primeiro lugar conhecem o paciente, marcam as suas consultas e/ou tratamentos, recebem os seus pagamentos e atendem os seus telefonemas. Estes membros são indispensáveis para o pessoal médico, sem eles o sistema de funcionamento do Hospital fica comprometido. No entanto, os profissionais ligados diretamente às atividades médicas, como sejam os médicos ou enfermeiros, não conseguem alcançar a importância destes colaboradores, podendo por esta razão comprometer o atendimento aos doentes.

Elizabeth W. Woodcock (pág.75, 2011), colocou uma excelente questão: “*será que o pessoal médico compreende como o trabalho de front office se encaixa tanto na parte médica como na parte empresarial?*”. A sua resposta foi imediata: “*Não*”.

Esta autora (Elizabeth W. Woodcock, 2011) acredita que a maioria dos médicos e profissionais de saúde está apenas focalizado na prestação única e exclusiva dos cuidados de saúde, ignorando o pessoal de apoio clínico e apoio administrativo.

Simon Sikorsk, MD, presidente do Healthcare Marketing em Sayneville, New Jersey, diz que este comportamento é um erro. Ele acha que se o médico apenas se envolve com a parte clínica do doente, todo o resto do processo dos cuidados de saúde vai estar comprometido. Estes colaboradores são os primeiros que os clientes contactam aquando da sua chegada ao Hospital para obterem os cuidados médicos que necessitam e são as últimas pessoas que eles vêem quando vão embora do Hospital, refere ainda este autor.

Para além de tudo tem de se ter em consideração que o cliente passa muito tempo na companhia destes trabalhadores, uma vez que permanece bastante tempo na sala de espera junto das receções, tendo o tempo suficiente para criar uma boa ou má impressão da

Organização. Sikorsk (2011) acredita que os colaboradores de *front office* são as relações públicas da empresa, são parte do *marketing* que esta promove, sendo que a lealdade ou não dos clientes, está nas suas mãos.

Os clientes fazem o seu primeiro julgamento do Hospital através destes trabalhadores da linha da frente, refere Marty Linz (2011), que passou trinta e cinco anos da sua vida a coordenar serviços de saúde primária, serviços de cardiologia, neurologia, oncologia, cirurgia, psiquiatria e dermatologia, em Nova Iorque. Segundo a mesma autora, nunca se deve desvalorizar o trabalho de *front office* já que estes elementos são o “pulso e o coração” do Hospital.

#### 4.2. O trabalho de *front office* e as políticas de gestão

Uma vez que os colaboradores de *front office* assumem um papel tão importante ao longo de todo o circuito de prestação de cuidados de saúde ao cliente, estes devem pautar-se por várias regras, de modo a salvaguardarem o bom funcionamento do atendimento ao cliente, a boa prestação de cuidados médicos, a boa performance e a obtenção dos resultados financeiros esperados. Nesse sentido, Neil Chesanow (2011) sugere a implementação de 7 linhas de orientação para assegurar o bom funcionamento deste setor:

##### **1ª Dar o exemplo, mostrando respeito:**

Jim Grigsby (2011), consultor médico no Florida, aponta que os colaboradores de *front office* são frequentemente conotados como o estrato empresarial mais mal pago, com menos educação e frequentemente mal tratado pelo pessoal médico e outros profissionais de saúde. Segundo este autor, é necessário que o respeito seja genuíno, por isso tem que ser desenvolvido este sentimento dentro do Hospital.

Michael J. Bernardo (2011), médico de clínica geral em New-berry, Carolina do Sul, refere que o processo de cura de um paciente tem início com a sua chegada ao Hospital, se não o é, deveria ser. Este médico acrescenta que se deve respeitar todos os trabalhadores de receção e que as pequenas ações ajudam bastante no bom desempenho destes profissionais. Nomeadamente: a) saber o nome dos rececionistas com quem se trabalha; b) dar conselhos para melhoramento da *performance*; c) elogiar e reconhecer as boas tarefas executadas; d)

efetuar agradecimentos pela ajuda prestada por estes trabalhadores; e) ser generoso e educado. É necessário demonstrar que se respeita o trabalho de *front office* e que outros colegas médicos seguem os mesmos valores.

### **2ª Recrutamento e seleção do pessoal de *front office*:**

De acordo com Simon Sikorsk (2011), MD, presidente do Healthcare Marketing em Sayneville, New Jersey, o recrutamento de colaboradores de *front office* deve ser feito pelo Departamento de Recursos Humanos, pelo Gestor do Serviço de Recepção e pelo médico com quem o futuro colaborador vai trabalhar, ou por um elemento da Direção Clínica do Hospital, para que todos possam aferir sobre as capacidades de comunicação, conhecimentos e experiência do candidato ou candidata. Este autor, refere ainda que a integração é muito importante, de modo a que os outros colegas com quem o candidato/a vai trabalhar, possam ter a oportunidade de o conhecerem. Todos devem estar envolvidos neste processo de recrutamento e seleção, sendo que, o peso das opiniões não é igual neste processo, no entanto, todas elas devem ser ouvidas. O mesmo autor considera que as *skills* são muito importantes, já que é muito mais fácil ensinar um profissional a saber registar um doente no programa informático do que ensiná-lo a sorrir. Quando se é um comunicador nato, o relacionamento com o pessoal médico pode melhorar.

### **3ª Acompanhamento durante o primeiro dia de trabalho do novo colaborador:**

Neil Chesnow (2011) é defensor de que se deve dar as boas vindas ao novo elemento da equipa dos trabalhadores de *front office*, apresentando-o(a) aos restantes elementos da equipa pelo seu nome próprio, dando-lhe as diretivas corretas, de forma compreensível, respondendo a dúvidas, fazendo-o sentir que o seu trabalho é muito importante.

### **4ª Participar na sua integração:**

Segundo Simon Sikorsk (2011), a primeira pessoa com quem o novo elemento de *front office* deve estar é com o responsável pelos trabalhadores de *front office*. Este deve apresentar o novo colaborador aos médicos com quem ele vai trabalhar, deve dar-lhe a conhecer o Hospital, de modo a que aprenda o funcionamento de todo o processo, mesmo antes de saber as suas tarefas propriamente ditas. É preciso que lhe seja ensinado o modo correto para: a)

melhorar o serviço de atendimento ao cliente; b) rececionar os pagamentos dos clientes; c) atender o telefone; d) gerir a lista dos doentes em espera, entre outras tarefas. O novo colaborador não deve ser abandonado no seu posto de trabalho, devendo ser frequentemente vigiado e apoiado.

### **5ª Fazer reuniões frequentes com toda a equipa:**

Habitualmente os colaboradores de *front office*, não participam nas reuniões onde todos os outros colaboradores comparecem. Esta prática não promove o espírito de equipa, nem tão pouco o respeito mútuo, refere Elizabeth W. Woodcock (2011). Para esta autora é necessário haver uma pequena reunião antes do começo de cada turno com o médico, a enfermeira e a auxiliar da ação médica, para verem a lista de doentes para esse dia, para falarem de algumas anomalias no serviço, para que desta forma os colaboradores sintam que têm valor na organização. Para eles é importante que sejam tratados de forma igual, e que os colaboradores dos outros departamentos também os vejam dessa maneira. É necessário espalhar por toda a equipa do *front office* o espírito de equipa, a empatia e o respeito mutuo.

Simon Sikorsk (2011) defende que devem ser dadas oportunidades a estes colaboradores de fazerem sugestões, de emanarem as suas opiniões ou até mesmo de fazerem comentários sobre algumas situações. É necessário resolver as tensões entre os colaboradores de *front* e *back office*, fornecendo as informações necessárias para um bom desempenho.

### **6ª Reconhecer e Compensar o bom desempenho:**

De acordo com Marty Linz (2011), os peritos estão divididos na sabedoria de oferecer, ou não, recompensas monetárias aos colaboradores de *front office*, como forma de reconhecimento do seu desempenho. No entanto, Elizabeth W. Woodcock (2011) defende que um simples “muito obrigado” proferido por um médico ou enfermeiro, tem um impacto maior na motivação destes profissionais.

### **7ª Fazer tudo para reter os bons funcionários:**

Segundo Jim Grigsby (2011), para se reter os bons colaboradores de *front office*, devemos dar-lhes o feedback relativamente à sua performance, e dar-lhes a conhecer as expectativas da empresa relativamente ao seu trabalho. Os colaboradores que estão a desempenhar um bom



trabalho precisam de sabe-lo e, aqueles que precisam de melhorar a sua prestação de trabalho devem ser conhecedores dos melhoramentos que devem fazer. De acordo com este autor, a retenção de bons colaboradores de *front office* é conseguida principalmente, pela atribuição de bons salários em conjugação com outros fatores, tais como: o reconhecimento do seu trabalho pelos seus superiores, nomeadamente, os médicos e enfermeiros, a participação nas reuniões onde são dados a conhecer as metas e os objetivos da empresa, ouvir as suas opiniões e as suas necessidades e faze-los sentir que são uma parte importante na organização.

Para Sikorsk (2011) a forma de ampliar a capacidade competitiva da organização e a premente exigência em reduzir ou eliminar custos desnecessários, passa por incrementar a qualidade dos serviços prestados. Desta forma, terá impacto na satisfação dos clientes e na viabilidade económica da empresa, face à necessidade de maximização da gestão e dos seus resultados, tornando-se numa força competitiva, de modo a assegurar a sobrevivência no mercado da saúde privada.

Como os serviços de saúde são atividades baseadas nos relacionamentos e fortalecimento dos mesmos, refere Wolf (2001), pretende-se que se tornem duradouros com os clientes. Os gestores hospitalares devem reconhecer que, a retenção e lealdade dos clientes, podem gerar retornos significativos sobre o investimento ao longo do tempo.

#### 4.3. Direitos e deveres dos trabalhadores de *front office*

Os trabalhadores de *front office* têm como deveres e direitos gerais os preconizados no Código do Trabalho em vigor. De acordo com Elizabeth W. Woodcock (2011) os direitos destes colaboradores são:

- Respeito genuíno entre os membros da equipa administrativa e médica;
- Acompanhamento no decurso da integração na equipa;
- Dar informações e opiniões com vista à melhoria do seu desempenho e da sua performance;
- Executarem as tarefas afetas às suas competências e funções;

Os deveres destes colaboradores, de acordo com a mesma autora, são:

- Receber os clientes de forma eficiente;

- Fazer os registos administrativos de forma correta e dar as informações pertinentes aos clientes em tempo útil;
- Zelar pelo bom ambiente de trabalho entre colegas e clientes usando respeito e educação no tratamento para com estes;
- Usar de lealdade para com a organização;
- Zelar pelos interesses dos clientes no âmbito da organização;
- Desempenhar as funções com zelo, profissionalismo e com elevada performance.

A comunicação e a expressão, são duas características relevantes nesta profissão, como refere o autor Wolf, (2001), devendo a linguagem a utilizar por estes profissionais ser diferenciada da língua padrão. O autor defende que, a forma como o colaborador de *front office* trata um cliente deve conter um certo grau de formalismo que é exigido no ambiente de trabalho. Este autor salienta ainda que o colaborador de *front office* deve fazer com que o cliente sinta que a empresa se preocupa com o seu bem-estar, tentando minimizar os inconvenientes causados pela espera num atendimento ou por alguma deficiência no mesmo.

Segundo Elizabeth W. Woodcock (2011.), o colaborador de *front office* deve ser simpático, cordial e transmitir com firmeza a informação aos clientes. Isto porque a forma como o profissional de *front office* comunica com os clientes mostra muito sobre quem ele é, e qual a imagem que a empresa que representa quer transmitir. A autora afirma ainda, que estes trabalhadores devem manter uma linguagem clara e objetiva, para que não haja mal entendidos ou para que o cliente não fique com a impressão errada sobre a prestação de serviços e cuidados de saúde na organização. Por esse facto, Elizabeth W. Woodcock (2011), é muito clara nas suas abordagens, quando afirma que para comunicar é fundamental usar de clareza, ter a capacidade de adaptar aquilo que se quer dizer, a um tipo de linguagem específica, para quem está a ouvir a mensagem a possa compreender.

Pilares, N.C. (1989) fala sobre as regras do atendimento ao cliente e defende que o colaborador de *front office* não deve julgar ou criticar o modo como os clientes falam, vestem ou se comportam. Ele deve considerar estes factos insignificantes e saber atuar nas situações de tensão e nervosismo do cliente, utilizando sempre uma fala polida e calma, sem alterar o tom de voz, falando pausadamente e com segurança, jamais prometendo ao cliente aquilo que não se pode cumprir.

#### 4.4. O gosto pelo trabalho de *front office*

O colaborador de *front office* também designado por trabalhador da “linha da frente” é o promotor da qualidade do serviço que o Hospital presta. É através deste que o cliente faz o julgamento do desempenho da organização, menciona Norman (1993). O mesmo autor refere ainda que, a correta gestão deste serviço, garantiria a percepção de qualidade por parte do cliente, bem como a sua satisfação, a sua fidelidade e, por último, a lucratividade da empresa.

O autor Hill (1997) define como prestação de serviços, o modo de transformar as condições do destinatário do serviço, ou o modo de transformar um bem do destinatário do serviço, ou o modo de transformar o estado de uma realidade possuída ou utilizada pelo destinatário.

Assim, para que estes objetivos possam ser alcançados pela empresa, o colaborador de *front office* deve gostar de comunicar, de sociabilizar, de interagir, de compreender e satisfazer as necessidades do cliente, de ser pontual, rápido e leal, na execução das suas tarefas, de acordo com o autor Wolf (2001).

Abraçar esta profissão, diz Woodcock (2011), com “*alma e coração*” é estar todos os dias preparado para conhecer e atender pessoas de diferentes estratos sociais e com diferentes necessidades.

Esta profissão, refere Grigsby (2011), necessita de colaboradores que gostem de “servir” o próximo, de estar atentos às suas necessidades e desejos, em prol do desempenho eficaz e eficiente da empresa.

O autor Grigsby (2011) refere ainda que, estes colaboradores devem ter um sentido de preocupação com o cliente muito apurado, possuir o gosto pelas novas tecnologias, no sentido de melhorar a sua *performance* para que o Hospital esteja na linha da frente no mercado competitivo dos serviços de prestação de cuidados de saúde.

#### 4.5. Falta de motivação no trabalho de *front office*

A motivação no trabalho está presentemente ligada à interação de dois polos, os trabalhadores e a empresa. A empresa é uma organização e o colaborador é uma pessoa. A relação entre ambos é que permite compreender a motivação, ou a falta dela. A motivação é, essencialmente, um fenómeno humano e psicológico. Refere-se, basicamente, às escolhas, são elas que definem e comprometem o indivíduo, refere o autor Michel (1993).

Nesse sentido, diz Garcia (2005), se as escolhas dos colaboradores de *front office* não estão alinhadas com os objetivos da organização, não existe motivação no trabalho destes colaboradores.

De acordo com o autor Michel (1993), se o colaborador ao realizar o seu trabalho não responder aos seus desejos ou aspirações sociais e pessoais, então o colaborador não está motivado. A motivação tem esta característica de ser sentida, vivida, consciente e observável através de comportamentos específicos. A organização não pode esperar que os seus trabalhadores estejam motivados para o seu trabalho, se o seu papel é desprovido de sentido. A motivação não é um traço de carácter, mas sim uma dinâmica. Não existe motivação em si que salve uma empresa.

O trabalho de *front office* é um trabalho bastante desgastante, uma vez que exige uma elevada capacidade psicológica diária na lide com os mais variados tipos de clientes, sendo uma profissão que vive em constante *stress*, protagonizado muitas das vezes por conflitos verbais, com uso de linguagem menos adequada por parte dos clientes, de acordo com Chizini (2004). Este autor reforça a ideia de que estes colaboradores de *front office* são mal remunerados e não se sentem motivados para marcar a diferença no atendimento ao cliente.

Existem alguns autores, como Ester Garcia (2005), que referem que os colaboradores de *front office* têm frequentemente horários de trabalho por turnos, que podem incluir a prestação do trabalho em período noturno, o que o torna bastante cansativo e desgastante, tanto física como psicologicamente.

Acresce o facto de as folgas, por vezes, não coincidem com os fins de semana, o que significa que o seu gozo não é feito em conjunto com a família, o que afeta o colaborador também ao nível psicológico, de acordo com o autor Chizini (2004).

Garcia (2005) menciona que todas estas características do trabalho dos colaboradores de *front office* são argumentos para estes colaboradores terem falta de motivação ou, nem sequer a possuírem, mediante as dificuldades, tanto físicas como psicológicas, que este trabalho apresenta aos seus trabalhadores.

## 5. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

### 5.1. Caracterização da Amostra do Estudo

Foi utilizado um questionário para aferir o nível de motivação dos colaboradores de *front office* numa amostra aleatória de 45 profissionais das três unidades que compõem a Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A.

O objeto de estudo deste trabalho são os colaboradores de *front office* da Cliria – Hospital Privado de Aveiro.

Deste estudo pretende-se apurar quais são os fatores motivacionais para estes profissionais, com vista a melhorar a sua *performance* e a da Organização.

Os 45 profissionais que compõem a amostra estão distribuídos da seguinte forma:

#### i) Polo 1 - Aveiro:

- Piso 0 : Receção Principal (tem 5 colaboradores);
- Piso 1 : Receção Internamento (tem 1 colaborador);
- Piso 2 : Receção Internamento (tem 1 colaborador);

#### ii) Polo 2 - Aveiro:

- Piso -1 : Atendimento Médico Permanente (tem 7 colaboradores);
- Piso 0 : Serviço de Imagiologia (tem 4 colaboradores);
- Piso 1 : Serviço de Ortopedia e Ginecologia (tem 5 colaboradores);
- Piso 2 : Serviço de Otorrino e Cirurgia (tem 4 colaboradores);
- Piso 3 : Serviço de Oftalmologia e Cardiologia (tem 5 colaboradores);

#### iii) Águeda:

- Receção Geral: (tem 4 colaboradores)

**iv) Oiã:**

- Recepção Geral: (tem 6 colaboradores)
- Internamento: (tem 2 colaboradores)
- Fisioterapia: (tem 1 colaborador)

Em todos estes postos de trabalho, de todos os pisos, em todas as Unidades da CLIRIA; S.A., as tarefas são similares e abrangem a receção de doentes (Check in), o atendimento telefónico, a facturação, o recebimento dos pagamentos dos serviços prestados aos clientes, e o tratamento dos demais procedimentos administrativos.

## 5.2. Metodologia de Investigação e Análise de Dados

Para avaliar a motivação dos colaboradores de *front office* por forma a conhecer os principais fatores que favorecem ou desfavorecem os seus interesses pelo trabalho, foi realizado um questionário (Anexo I), preenchido individualmente pelos colaboradores de *front office* das unidades da Cliria, S.A. de Aveiro, Águeda e Oiã.

Este questionário está dividido em várias partes, sendo que numa primeira parte as questões foram elaboradas de modo a poder identificar o perfil dos colaboradores de *front office*. A segunda parte do questionário tem vinte e duas questões objetivas e descritivas que têm por base a teoria de Maslow e de outros estudiosos do tema da motivação. A terceira parte do questionário é composta por questões de escolha múltipla, para que os colaboradores de *front office* possam manifestar a sua opinião de forma mais abrangente.

Os dados foram obtidos através da realização de uma amostra independente não probabilística durante o mês de janeiro de 2014.

Para efetuar a análise e tratamento de dados foi utilizado o *software* estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), onde os dados e as respostas dos questionários foram inseridos, para depois serem efetuados os testes com base na Estatística Descritiva, obtendo-se os quadros com a distribuição de frequências que serviram de base à representação gráfica dos resultados.

## 6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E RESPECTIVAS CONSIDERAÇÕES

Na primeira parte do questionário foram aplicadas algumas questões que permitiram apurar na nossa amostra composta por 45 colaboradores de *front office*, que 32 colaboradores pertencem à unidade de Aveiro, 9 à unidade de Oiã e 4 à unidade de Águeda (ver **tabela 1**). Dos 45 colaboradores **91%** são do **sexo feminino** e 9% do sexo masculino, isto é maioria dos colaboradores são mulheres, conforme se pode visualizar na **figura 6**.

Tabela 1 - Distribuição de colaboradores de *front office* por sexo

SEXO	QUANTIDADE	PERCENTAGEM
Feminino	41	91%
Masculino	4	9%
TOTAL	45	100%

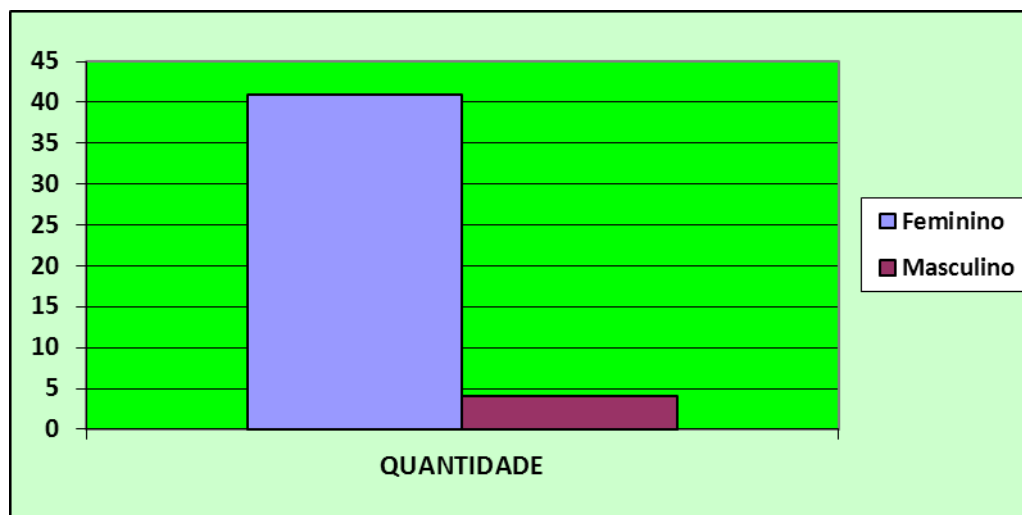


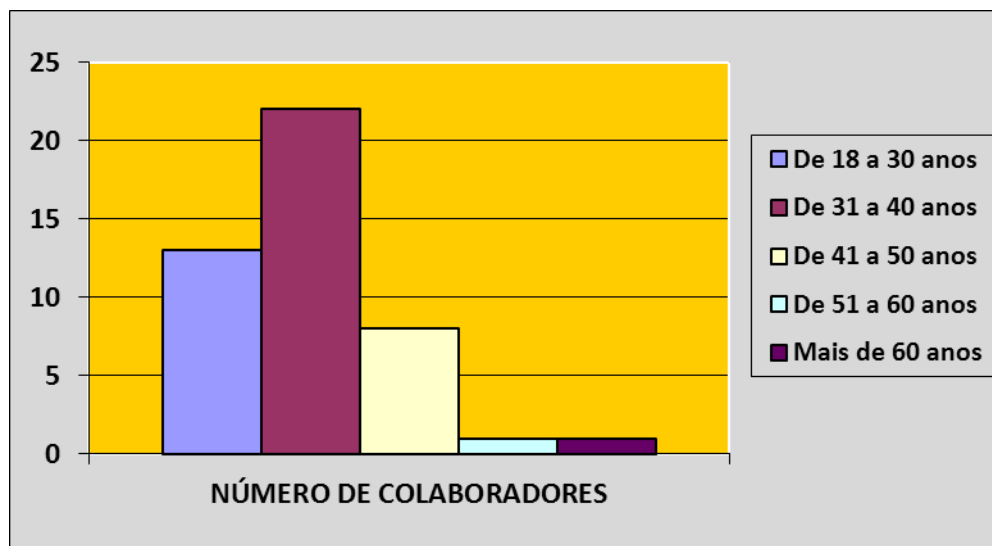
Figura 6. Número de colaboradores por sexo



A **tabela 2** representa a distribuição das idades dos colaboradores das três unidades da Cliria, S.A. que variam entre os 18 e os 60 anos, sendo predominante os colaboradores com idades compreendidas entre os **31 a 40 anos** (22 pessoas), seguido dos colaboradores com idades compreendidas entre os 18 a 30 anos (13 pessoas). Estamos perante uma população predominantemente jovem, conforme consta na **figura 7**.

**Tabela 2 - Distribuição de colaboradores de *front office* por faixa etária**

IDADE	NÚMERO DE COLABORADORES	PERCENTAGEM
De 18 a 30 anos	13	28,9%
De 31 a 40 anos	22	48,9%
De 41 a 50 anos	8	17,8%
De 51 a 60 anos	1	2,2%
Mais de 60 anos	1	2,2%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>



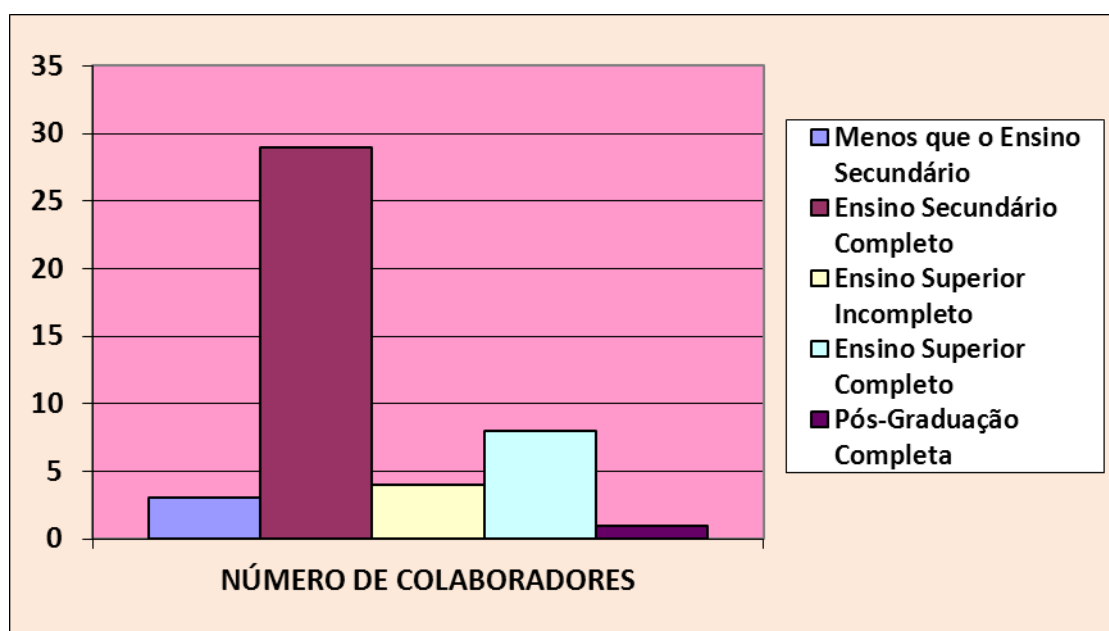
**Figura 7 - Número de colaboradores por idade**

Na **tabela 3** está registada a formação académica dos colaboradores de *front office*, representada pelo gráfico da **figura 8**.

Relativamente à formação académica **64,4%** possuem o **ensino secundário completo** o que significa que a população, alvo deste estudo, não possui habilitações em excesso para as funções que desempenham. No entanto, existe uma percentagem de quase 20% de colaboradores que têm um grau de formação académica superior, contudo não é específica para a área laboral em que estão inseridas uma vez que toca a área do desporto, engenharia, história, gestão, *design*, documentação e arquivista e a matemática via ensino.

**Tabela 3 – Formação académica dos colaboradores de *front office***

FORMAÇÃO ACADEMICA	NÚMERO DE COLABORADORES	PERCENTAGEM
Menos que o Ensino Secundário	3	6,7%
Ensino Secundário Completo	29	64,4%
Ensino Superior Incompleto	4	8,9%
Ensino Superior Completo	8	17,8%
Pós-Graduação Completa	1	2,2%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

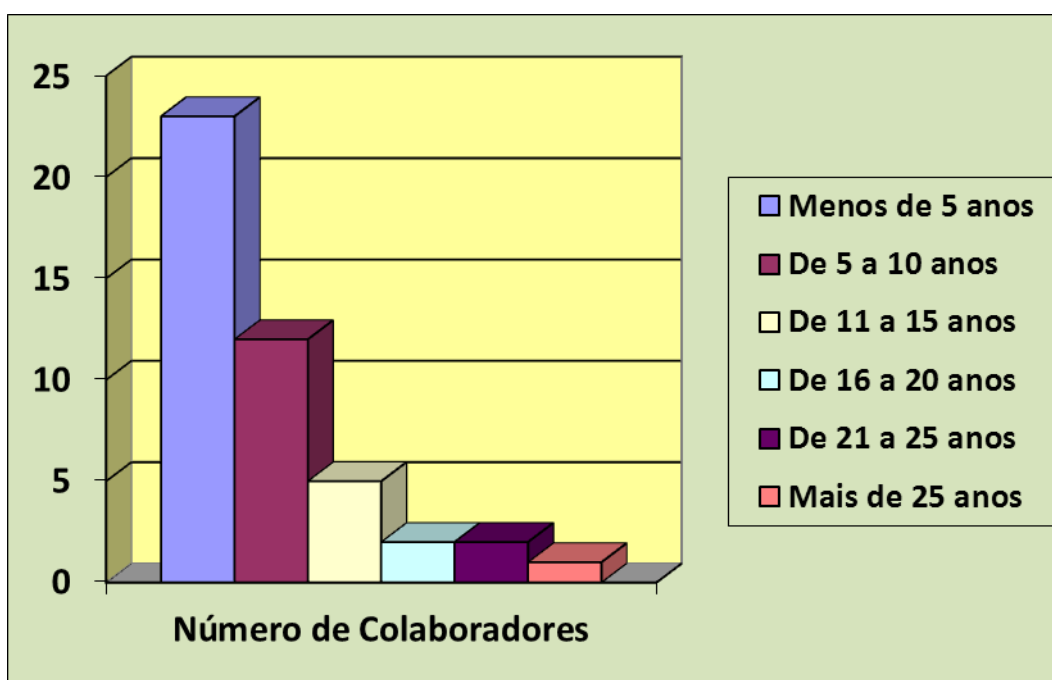


**Figura 8 - Habilitações Académicas por colaborador**

Na **tabela 4** encontra-se o registo do tempo de serviço dos colaboradores das unidades da Cliria, S.A. sendo maioritariamente **inferior aos 5 anos** (23 colaboradores) ou entre os 5 e 10 anos (12 colaboradores), de acordo com a **figura 9**. Isto significa que os colaboradores têm um vínculo recente à empresa e que existem poucos elementos com alguns anos de serviço a integrar estas equipas.

**Tabela 4 – Tempo de serviço dos colaboradores de *front office* por faixa etária**

Tempo de Serviço	Número de Colaboradores	Percentagem
Menos de 5 anos	23	51,1%
De 5 a 10 anos	12	26,7%
De 11 a 15 anos	5	11,1%
De 16 a 20 anos	2	4,4%
De 21 a 25 anos	2	4,4%
Mais de 25 anos	1	2,2%

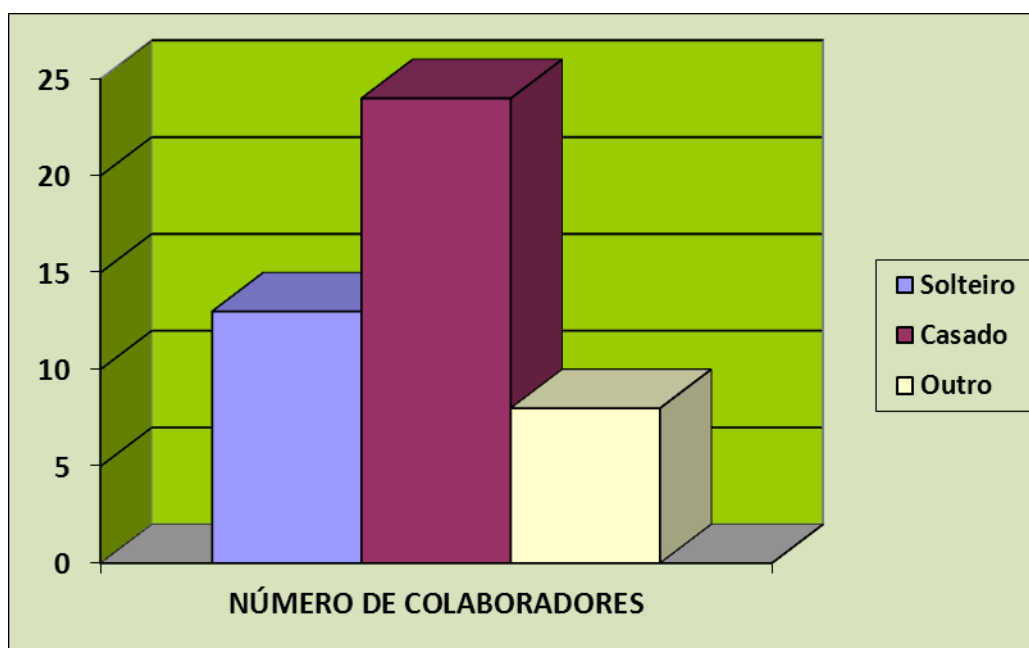


**Figura 9 - Tempo de serviço**

Dos 45 colaboradores de *front office*, constantes da **tabela 5, 24** são **casados**, 13 são solteiros e os restantes 8 são viúvos ou vivem em união de facto, de acordo com a **figura 10**. Podemos constatar que a maioria destes colaboradores acumula responsabilidades familiares com responsabilidades profissionais.

**Tabela 5 – Estado civil dos colaboradores de *front office***

ESTADO CIVIL	NÚMERO DE COLABORADORES	PERCENTAGEM
Solteiro	13	28,9%
Casado	24	53,3%
Outro	8	17,8%

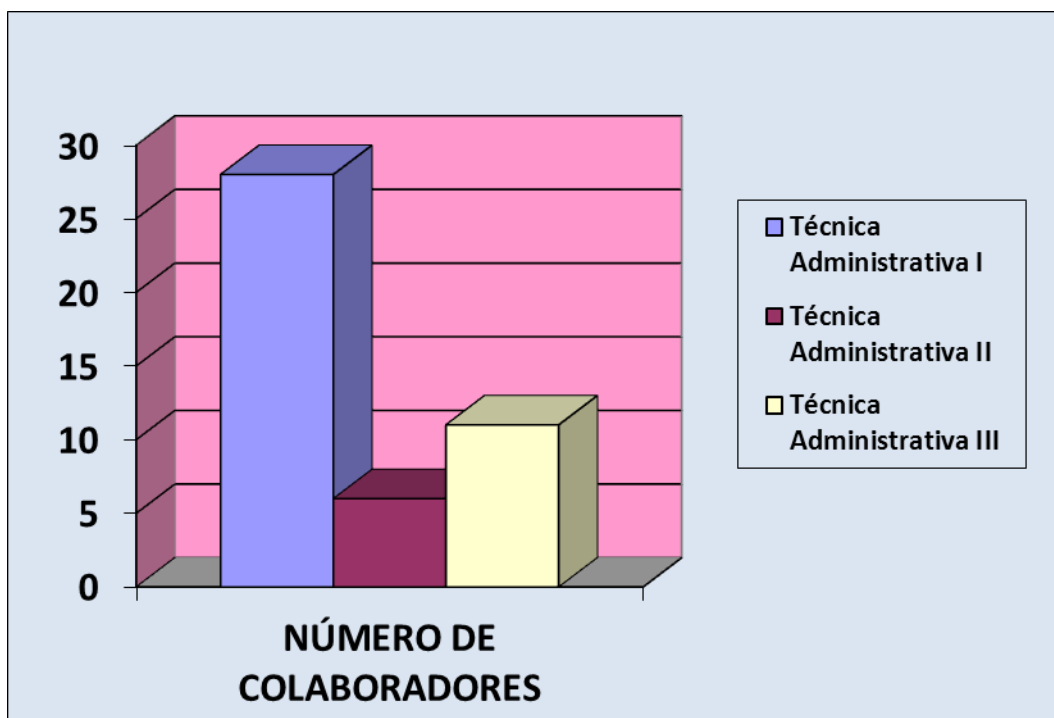


**Figura 10 - Estado civil dos colaboradores**

De acordo com a **tabela 6**, a maioria dos colaboradores de *front office*, isto é, em termos percentuais **62,2%**, estão no início da sua carreira administrativa e apenas 24,4% estão no topo da carreira deste setor, conforme **figura 11**. Depreende-se que grande parte destes colaboradores vai integrar a gestão de carreiras da empresa.

**Tabela 6 – Categoria profissional dos colaboradores de *front office***

CATEGORIA PROFISSIONAL	NÚMERO DE COLABORADORES	PERCENTAGEM
Técnica Administrativa I	28	62,2%
Técnica Administrativa II	6	13,3%
Técnica Administrativa III	11	24,4%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>



**Figura 11 - Distribuição dos colaboradores por categoria profissional**

Em seguida, foram analisadas as 22 afirmações colocadas no questionário de modo a poder efetuar-se o estudo à motivação dos colaboradores, tendo por base a teoria de Maslow e a sua pirâmide das necessidades, bem como outras teorias da motivação abordadas na parte teórica deste estudo.

Numa escala de 1 a 5 (em que **1** corresponde a “**discordo sempre**”, **2** corresponde a “**discordo na maioria das vezes**”, **3** corresponde a “**às vezes discordo, às vezes concordo**”, **4** corresponde a “**concordo na maioria das vezes**” e **5** corresponde a “**concordo sempre**”) os colaboradores classificaram a 22 afirmações motivacionais, obtendo-se os resultados seguintes:

**Tabela 7 – Questões sobre motivação**

QUESTÕES	MÈDIA ATRIBUTOS ± DESVIO PADRÃO	DISCORDO SEMPRE	DISCORDO NA MAIORIA DA VEZES	ÀS VEZES DISCORDO, ÀS VEZES CONCORDO	CONCORDO NA MAIORIA DAS VEZES	CONCORDO SEMPRE
1	4,04 ± 0,737	-	-	11 (24,4%)	21 (46,7%)	13 (28,9%)
2	4,51 ± 0,626	-	-	3 (6,7%)	16 (35,6%)	26 (57,8%)
3	3,56 ± 0,918	-	6 (13,3%)	15 (33,3%)	17 (37,8%)	7 (15,6%)
4	2,89 ± 0,832	2 (4,4%)	10 (22,2%)	26 5(7,8%)	5 (11,1%)	2 (4,4%)
5	4,36 ± 0,645	-	-	4 (8,9%)	21 (46,7%)	20 (44,4%)
6	2,73 ± 0,939	7 (15,6%)	5 (11,10%)	27 (60%)	5 (11,1%)	1 (2,2%)
7	4,22 ± 0,765	-	-	9 (20%)	17 (37,8%)	19 (42,2%)
8	3,92 ± 0,780	-	-	15 (33,3%)	18 (40%)	12 (26,7%)
9	4,33 ± 0,707	-	1 (2,2%)	3 (6,7%)	21 (46,7%)	20 (44,4%)
10	3,64 ± 0,830	1 (2,2%)	1 (2,2%)	17 (37,8%)	20 (44,4%)	6 (13,3%)
11	3,84 ± 0,878	1 (2,2%)	1 (2,2%)	12 (26,7%)	21 (46,7%)	10 (22,2%)
12	4,13 ± 0,694	-	-	8 (17,8%)	23 (51,1%)	14 (31,1%)
13	2,36 ± 1,111	13 (28,9%)	11 (24,4%)	14 (31,1%)	6 (13,3%)	1 (2,2%)
14	3,84 ± 1,043	3 (6,7%)	-	10 (22,2%)	20 (44,4%)	12 (26,7%)
15	4,24 ± 0,802	-	1 (2,2%)	7 (15,6%)	17 (37,8%)	20 (44,4%)
16	4,02 ± 0,839	1 (2,2%)	1 (2,2%)	6 (13,3%)	25 (55,6%)	12 (26,7%)
17	2,44 ± 0,990	8 (17,8%)	17 (37,8%)	12 (26,7%)	8 (17,8%)	-
18	3,38 ± 0,984	1 (2,2%)	7 (15,6%)	17 (37,8%)	14 (31,1%)	6 (13,3%)
19	3,60 ± 0,939	1 (2,2%)	4 (8,9%)	14 (31,1%)	19 (42,2%)	7 (15,6%)
20	3,44 ± 0,918	1 (2,2%)	4 (8,9%)	20 (44,4%)	14 (31,1%)	6 (13,3%)
21	3,22 ± 0,974	3 (6,7%)	6 (13,3%)	16 (35,6%)	18 (40%)	2 (4,4%)
22	3,58 ± 0,621	-	2 (4,4%)	16 (35,6%)	26 (57,8%)	1 (2,2%)

Legenda:

Questão 1: Eu gosto do meu trabalho.

Questão 2: Eu esforço-me para melhorar o meu desempenho no trabalho.

Questão 3: As pessoas da minha área de trabalho ajudam-se mutuamente.

Questão 4: Muitas vezes converso com os meus colegas sobre questões alheias ao trabalho.

Questão 5: Gosto de desafios.

Questão 6: Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.

Questão 7: O meu trabalho exige raciocínio.

Questão 8: Desejo que os outros gostem de mim.

Questão 9: Desejo saber como estou a progredir na realização das minhas tarefas.

Questão 10: Questiono as pessoas que fazem coisas com as quais não concordo.

Questão 11: Tento criar relações de amizade com colegas de trabalho.

Questão 12: Gosto de fixar metas realistas.

Questão 13: Gosto de influenciar as outras pessoas a serem como eu, a fazerem do meu modo.

Questão 14: Gosto de pertencer ao meu grupo.

Questão 15: Gosto de pertencer à Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A..

Questão 16: Presto muita atenção aos sentimentos das outras pessoas no trabalho.

Questão 17: Estou satisfeito com a minha remuneração e benefícios recebidos.

Questão 18: Estou satisfeito com a concretização das minhas necessidades básicas como a alimentação, moradia, vestuário e saúde.

Questão 19: Estou satisfeito com a concretização das minhas necessidades de segurança (Pessoais e Família).

Questão 20: Considero satisfeitas as minhas necessidades sociais através do relacionamento com as pessoas da Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A..

Questão 21: A minha opinião é ouvida pelo Chefe.

Questão 22: A minha opinião é ouvida pelos colegas.

• Da análise efetuada aos resultados obtidos na **afirmação 1**, constatou-se que os colaboradores de *front office* na sua maioria (46,7%) gostam do seu trabalho. De acordo com o Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (1976), o trabalho deve permitir a satisfação a quem o executa. Nesta afirmação quase a maioria dos colaboradores prova que gosta do seu trabalho, sendo este um fator motivacional importante.

O autor Fox (1980) refere que o trabalho deve permitir a satisfação a quem o executa. Pelos resultados obtidos, e de acordo com este autor, grande parte dos trabalhadores deve gostar de comunicar, de sociabilizar, de interagir, de compreender e satisfazer as necessidades dos clientes.

No entanto, existem 24,4% de colaboradores que não gostam do seu trabalho e por conseguinte à partida têm um nível de motivação mais baixo do que os restantes colegas.

● Na **afirmação 2**, cerca de 42 colaboradores referem que se esforçam por melhorar o seu desempenho no trabalho, o que significa que estes trabalhadores são interessados. Com base no Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (1976) o trabalho deve permitir estimular os colaboradores nas suas capacidades e permitir o crescimento pessoal e profissional. Nesta afirmação conseguiu perceber-se que os colaboradores gostam de melhorar o seu desempenho profissional, isto é, detêm um fator motivacional intrínseco muito importante.

O autor Teixeira (1998) sustenta, com base no Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham, que o trabalho deve possibilitar a autorrealização e promover o potencial do colaborador. No entanto para que isso seja possível é necessário que ele obtenha informação sobre a evolução do seu desempenho.

Com base na opinião da autora Ester Garcia (2005), a motivação dos colaboradores passa pelo seu compromisso, envolvimento e melhoria contínua das funções desempenhadas. O resultado obtido nesta afirmação corrobora a opinião desta autora, pelo menos ao nível do esforço no melhoramento do desempenho da atividade profissional destes trabalhadores.

Podemos dizer que este esforço indica que existe um envolvimento com a organização, pela maioria dos trabalhadores.

● Na **afirmação 3** a ajuda mútua é reconhecida por 53,4% dos colaboradores e com algumas reservas por 33,3%, embora 13,3% não reconheça ajuda dos seus colegas de trabalho.

No Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (1976) é referido que o trabalho deve ser pautado pelas regras do dever e do saber viver em sociedade, devendo reger-se pelos valores éticos, morais e espirituais. A entre ajuda foi aqui posta em análise e das respostas obtidas depreende-se que entre estes profissionais existe algum sentimento de partilha e entre ajuda, o que é muito importante para o bom funcionamento das relações humanas e profissionais.

De acordo com a Teoria dos Motivos de McClelland, com fundamento em Rego (2005), os trabalhadores têm necessidades ou motivos, sendo um deles o motivo afiliativo. Em função dos resultados obtidos com esta afirmação constatou-se que os colaboradores têm uma orientação amistosa para as relações laborais. Depreende-se, com base na opinião da autora Woodcock (2011), que estas equipas têm presentes o sentimento do espírito de equipa e empatia com os colegas de trabalho.



● Relativamente aos assuntos extras laborais abordados na **afirmação 4**, quase 60% às vezes fala sobre temas não relacionados com o trabalho, o que significa que grande parte dos colaboradores possui o sentimento de preocupação para com os problemas pessoais dos seus colegas de trabalho, sendo este um fator motivacional de acordo com o Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (1976).

Com base na Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow (1954), nesta questão ficou patente que os colaboradores não pensam apenas em satisfazer as suas necessidades primárias, mas também as necessidades secundárias, como sejam as necessidades sociais.

● Os colaboradores revelaram na **afirmação 5**, que na sua maioria (46,7%) gostam de desafios. De acordo com o Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (1976) o trabalho deve permitir ao colaborador testar as suas capacidades por forma a permitir o crescimento profissional e o sentido de responsabilidade, facto que se verifica, de acordo com análise às classificações obtidas.

De acordo com a teoria bifatorial de Herzberg, refere Rego (2005), o trabalho variado e desafiante é um dos principais fatores motivadores. Atribuição de funções desafiantes e com mais responsabilidades aos colaboradores, pode significar o carregamento vertical da função. No entanto, Rego (2005) refere que estes desafios podem garantir que um trabalho desinteressante se torne num trabalho interessante mas, pode também facilmente gerar atitudes negativas por parte dos trabalhadores.

Nas classificações obtidas, conclui-se que apenas metade dos colaboradores da amostra mostra interesse pelo trabalho com desafios, o que pode significar que talvez os restantes colaboradores não procurem o enriquecimento ou alargamento das suas funções.

● A maioria dos colaboradores (60%), na **afirmação 6**, considera que nem sempre recebe um elogio pelo trabalho bem feito. O *feedback* pelo trabalho bem realizado do colaborador é uma das mais importantes características do Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (1976). Dar a conhecer aos colaboradores a quantidade e qualidade do trabalho que estes executam é importante, de acordo com este modelo.

Ainda de acordo com a teoria anteriormente referida, o elogio é um motor de motivação para o colaborador, pois contribui para fazer da função uma fonte de motivação. Dar a conhecer ao

colaborador a quantidade e qualidade do seu desempenho pode aumentar a motivação intrínseca do trabalhador.

Das classificações obtidas, foi possível aferir que o reconhecimento pelo trabalho nem sempre é feito, o que pode originar atitudes negativas por parte dos colaboradores.

- Na **afirmação 7** os trabalhadores, na sua maioria (80%), consideram que o seu trabalho exige raciocínio, justificando-se desta forma o facto de a maioria deles possuir o ensino secundário completo. Os colaboradores consideram que para o desempenho do seu trabalho é necessário possuir algumas capacidades de raciocínio, sendo que as suas funções possuem um grau de dificuldade considerável exigindo algumas *skills* para a sua realização.

Os colaboradores devem, possuir as capacidades que dão resposta às exigências do seu trabalho, sendo esta característica importante para aumentar a sua motivação intrínseca, de acordo com o Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (1976).

Ainda de acordo com a teoria anteriormente referida, poder-se-á dizer que as características da função provocam um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação, pois são geradores de estados psicológicos críticos como o significado experimentado, a responsabilidade experimentada ou o conhecimento dos resultados. As características da função também têm uma influência relevante sobre o bem estar psicológico do colaborador.

- Na **afirmação 8**, de acordo com a teoria bifatorial de Herzberg (1996), faz-se referência às necessidades higiénicas dos trabalhadores, sendo que o ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal têm alguma importância para os trabalhadores, pois 40% considera desejável o facto de os outros gostarem deles.

Com base na teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth, isto é, Existência, Relacionamento e Crescimento) de Adelfer (1972), 30 colaboradores consideraram importantes as necessidades de relacionamento (necessidades sociais e de estima).

Em função da análise dos resultados obtidos e da teoria de McClelland, de acordo com Rego (2005), podemos dizer que os colaboradores têm presente o motivo afiliativo, que compreende a busca de relações interpessoais fortes, a realização de esforços para conquistar amizades ou restaurar relações, atribuição de mais importância às pessoas do que às tarefas e a procura da aprovação dos outros para as suas opiniões ou escolhas.

● Na **afirmação 9**, os colaboradores foram confrontados com o desejo de receberem *feedback* sobre a progressão na realização das suas tarefas. Obtiveram-se 41 classificações de colaboradores que consideram importante o conhecimento sobre a sua prestação profissional por forma a poderem melhorar o seu desempenho. Quase a totalidade da amostra considera que a informação sobre o seu progresso na execução do seu trabalho é de extrema importância para aumentar a sua motivação.

O conhecimento dos resultados, de acordo com o modelo das características da função de Hackman & Oldham (1976), permite a obtenção de bons resultados ao nível da motivação, do desempenho e da satisfação no trabalho.

A falta do fator motivacional poderá conduzir à insatisfação dos colaboradores aos mais variados níveis.

● Nas **afirmações 10 e 11** cerca de 20 e 31 colaboradores, respetivamente, consideram as suas necessidades sociais satisfeitas, isto significa que, de acordo com a teoria das necessidades de Maslow, a motivação de cada colaborador depende das suas necessidades. Sendo que existe motivação à medida que o colaborador vai satisfazendo as suas necessidades, sejam elas necessidades humanas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização.

Com base na teoria dos motivos de McClelland, segundo Rego (2005), e nos resultados obtidos, pode concluir-se que, quase a maioria dos colaboradores contém a necessidade ou o motivo de afiliação presentes no seu comportamento. Os colaboradores têm orientação para as relações amistosas, agindo de forma amigável e cooperativamente. Os colaboradores que possuem este motivo afiliativo podem contribuir para a promoção da harmonia interpessoal nas relações laborais.

● Na **afirmação 12** do questionário foi possível aferir que 37, dos 45 colaboradores da amostra, gostam de fixar metas realistas para o seu trabalho, o que significa que de acordo com a teoria dos motivos MaClelland, segundo Rego (2005), isto representa uma orientação dos colaboradores para a excelência. Existe uma preferência pelos riscos moderados. Estamos perante os motivos de sucesso da teoria de Locke & Latham e de acordo com Rego (2005),

em que os indivíduos aspiram alcançar metas elevadas mas realistas. A teoria da definição dos objetivos também reforça que as metas são capazes de produzir níveis de desempenho elevados.

Na teoria da definição de objetivos o efeito motivador é a existência de metas que os colaboradores tentam alcançar através das suas ações. Contudo, é importante descobrir quais os objetivos ou metas, capazes de produzir desempenhos mais elevados. No entanto deve haver precaução na definição das metas pois o facto de focar os colaboradores numa meta pode diminuir a probabilidade de esses trabalhadores produzirem outros comportamentos que podem ser relevantes para a organização e para o colaborador.

- Na **afirmação 13** foram abordadas as relações interpessoais e o esforço dos colaboradores para conquistar amizade e aprovação pelos outros das suas opiniões e escolhas. Nesta afirmação obteve-se 24 respostas dos colaboradores que não gostam de influenciar os outros com as suas vontades. Apenas 31,1% dos colaboradores mencionou que às vezes concorda e outras vezes discorda com o facto de gostar de influenciar as outras pessoas. Presume-se que, não há intenção por parte destes colaboradores em assumir posições de liderança.

Face às classificações obtidas e com base na teoria dos motivos de McClelland, de acordo com Rego (2005), não estamos perante o motivo do poder, que representa a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas. Não existe interesse destes colaboradores em alcançar ou manter prestígio e reputação para exercer funções de liderança

- Nas **afirmações 14 e 15** foi feita análise a fim de se verificar se os colaboradores gostam de pertencer ao seu grupo e à sua Organização, tendo-se obtido, respetivamente, 71,1% e 82,2% de classificações concordantes. De acordo com a teoria de Maslow (1954) podemos interpretar estes resultados como estando satisfeitas as necessidades de estima para a maioria dos colaboradores.

De acordo com a teoria de Hackman e Oldham (1976) o facto de os colaboradores gostarem da sua Organização, constitui uma característica de mais valia pois contribui para trazer ao trabalho uma forte motivação. Quanto maior impacto a Organização tiver na Sociedade, maior impacto terá no trabalho dos colaboradores. A característica identidade com a função e com a organização é relevante porque produz uma fonte de motivação para os colaboradores, com base na teoria referida anteriormente.

- Na **afirmação 16**, cerca de 82,3% dos colaboradores da amostra consideram que as necessidades sociais estão a ser satisfeitas.

De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow (1954), as necessidades sociais compreendem as relações interpessoais e sentimentos recíprocos. Para satisfazer estas necessidades os colaboradores fazem esforços para conquistarem amizades e restabelecer relações. A aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades, é importante.

De acordo com Herzberg (1996) a satisfação das necessidades higiénicas, que são de natureza extrínseca ao trabalho, evitam a dor e a insatisfação a curto prazo. Deste modo, pode dizer-se que, estando na ausência dos fatores higiénicos podem surgir atitudes negativas, por parte dos colaboradores, pois estes passam a sentir-se injustiçados porque deixam de ter direito e acesso às coisas que supostamente estes acham que deveriam ter.

Nas classificações obtidas constatou-se que este sentimento de injustiça não se verifica, uma vez que os fatores higiénicos estão a ser satisfeitos.

- Na **afirmação 17** obteve-se 55,6% de classificações que confirmam que as necessidades de estima não estão a ser satisfeitas, com base na hierarquia das necessidades de Maslow (1954).

De acordo com a teoria de Herzberg (1996) um dos fatores higiénicos não está a ser satisfeito, uma vez que os colaboradores acham que não estão a ser bem remunerados.

Com base na teoria das expectativas de Vroom (1997), quando existe um esforço do colaborador em desempenhar de forma eficiente as suas tarefas, este colaborador espera ser recompensado de forma ajustada ao seu desempenho. A recompensa deve ser percebida para ele como valiosa, isto é, o colaborador valoriza aquilo que a organização tem para lhe oferecer. A motivação do colaborador fica seriamente comprometida se este considerar a recompensa que a organização tem para lhe oferecer é desproporcional face às suas capacidades e aos resultados obtidos com o seu trabalho. É este o sentimento destes colaboradores face à política salarial adotada pela Cliria, S.A., tendo por base os resultados obtidos.

- Na **afirmação 18** apurou-se que 25 colaboradores da amostra consideram que, as suas necessidades de existência não estão a ser satisfeitas, interpretação esta feita com base na Teoria ERG de Clayton Alderfer (1972).

Com base na teoria supracitada, as necessidades de existência compreendem a fome, a sede, o sexo e o sono, bem como um emprego estável ou uma conta bancária com poupanças, são pois estas as necessidades elementares da existência humana e de segurança.

Obtiveram-se resultados que constataam que os colaboradores não conseguem satisfazer as suas necessidades básicas de sobrevivência, pelo que isto significa que o dinheiro que levará à sua satisfação poderá ser um motivador importante.

No entanto 20 colaboradores vêm as suas necessidades de existência satisfeitas e, portanto, para esses colaboradores, as necessidades de subsistência primária e de segurança estão asseguradas. Julgo ser evidente que nesta matéria as opiniões dividem-se entre a satisfação e a não satisfação.

● Na **afirmação 19** os resultados demonstraram que as necessidades de segurança estão a ser satisfeitas para 57,8% dos colaboradores da amostra. Dos resultados obtidos, podemos concluir que as necessidades de existência estão a ser satisfeitas para a maioria dos trabalhadores, de acordo com Adelfer (1972) e a sua teoria (Existência, Relacionamento e Crescimento).

Com base nas classificações obtidas e na hierarquia das necessidades de Maslow (1954), depreende-se que os colaboradores consideram o seu emprego estável. Deste modo os trabalhadores estão em condições para satisfazer as necessidades sociais, que foram abordadas na afirmação seguinte.

● Na **afirmação 20** ficou apurado que as necessidades sociais através do relacionamento entre as pessoas que pertencem à Organização, não estão a ser devidamente satisfeitas. Nesta questão 44,4% dos colaboradores às vezes concorda, outras vezes discorda com a afirmação. Isto pode refletir um fraco ambiente de trabalho e relações interpessoais pouco desenvolvidas. De acordo com a pirâmide das necessidades de Maslow (1954), enquanto estas necessidades não forem satisfeitas, os colaboradores não irão tentar satisfazer as necessidades de reconhecimento. Contudo, através da análise às classificações obtidas nas afirmações anteriores poder-se-á se concluir que estas já estão a ser parcialmente satisfeitas.

● Nas **afirmações 21 e 22** foi abordado o sentido de afiliação, com base na teoria dos motivos de McClelland, com base em Rego (2005), sendo que neste motivo de afiliação o colaborador pretende criar relações interpessoais fortes, procurando aprovação dos outros para as suas opiniões. Nestas duas afirmações, obteve-se respetivamente, 44,4% e 60%, de classificações concordantes donde se conclui que os chefes e os colegas ouvem as opiniões dos colaboradores da amostra.

De acordo com a teoria de Herzberg (1996), os fatores higiénicos como, as relações com o chefe e colegas de trabalho estão presentes nestes colaboradores e, podem ser considerados como importantes fatores motivacionais.

Na segunda parte do questionário foram identificados os fatores que:

- i) Afetam negativamente a motivação dos colaboradores;
- ii) Servem de incentivo à motivação dos colaboradores,
- iii) Melhoram a motivação dos colaboradores;
- iv) Motivam o desempenho dos colaboradores.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

- i) Fatores que afetam negativamente a motivação dos colaboradores:

**Tabela 8 – Fatores que afetam negativamente a motivação**

Fatores que afetam negativamente a motivação	Número de Colaboradores	Porcentagem
Política Salarial Desfasada	33	73,3%
Insuficiência de Pessoal	24	53,3%
Pouco Estímulo à capacitação do colaborador	26	57,8%
Estrutura Física Inadequada	9	20%
Equipamentos Insuficientes	10	22,2%
Material de Trabalho Insuficiente	6	13,3%
Falta de apoio do grupo/trabalho individualizado	12	26,7%
Outro	5	11,1%

Efetuada a análise aos resultados obtidos, constatou-se que os fatores que os colaboradores escolheram e que mais afetam negativamente a sua motivação foram, em primeiro lugar, com **73,3%** a **política salarial desfasada**. De seguida **57,8%** dos colaboradores consideraram o **pouco estímulo à capacitação dos colaboradores** como sendo o segundo fator que mais afeta negativamente a sua motivação. Em terceiro lugar, com **53,3%** de escolhas, ficou a **insuficiência de pessoal** como o fator que mais influência negativa tem sobre a motivação (ver tabela 8).



ii) Fatores que servem de incentivo à motivação

Tabela 9 – Fatores que servem de incentivo à motivação

Fatores que servem de incentivo à Motivação	Número de Colaboradores	Porcentagem
Remuneração compatível com o mercado	27	60%
Valorização/Reconhecimento pessoal/Status	22	48,9%
Estímulo à capacitação/Oportunidade de Crescimento	20	44,4%
Estrutura física adequada/Condições de trabalho e materiais	15	33,3%
Bom relacionamento com os colegas e superiores/Relações Sociais	27	60%
Segurança no emprego	24	53,3%
Realização pessoal pelo trabalho/Satisfação	21	46,7%
Outro	1	2,2%

De acordo com a tabela 9, os colaboradores escolheram de entre oito fatores aqueles que mais servem de incentivo à sua motivação. Os dois fatores que obtiveram mais escolhas, foram a **remuneração compatível com o mercado** e o **bom relacionamento com os colegas e superiores/relações sociais**, respectivamente **27**. Em seguida, **24** dos 45 colaboradores da amostra, consideram a **segurança no emprego** como o outro fator mais relevante para o incentivo à sua motivação. A **valorização/reconhecimento pessoal/status** foi o escolhido por **22** colaboradores. A **realização pessoal** foi escolhida por **21** colaboradores e **20** escolheram o **estímulo à capacitação/oportunidade de crescimento**.

iii) Fatores que podem melhorar a motivação dos colaboradores:

Tabela 10 – Fatores que podem melhorar a motivação

Fatores que melhoram a motivação dos colaboradores	Número de Colaboradores	de Percentagem
Formação profissional contínua	19	42,2%
Informação adequada para o desempenho do trabalho	25	55,6%
Melhores condições de trabalho	10	22,2%
Melhor comprometimento com o trabalho	3	6,7%
Melhor política salarial	30	66,7%
Política salarial igual para todas as unidades do Grupo Espírito Santo Saúde	36	80,0%
Maior número de colaboradores nos postos de trabalho	19	42,2%

Com base na tabela 10, a motivação dos colaboradores pode ser melhorada, de acordo com os colaboradores da amostra, se em primeiro lugar a **política salarial for igual para todas as unidades do Grupo Espírito Santo Saúde (66,7%)**. Seguidamente, se a **política salarial for melhorada (66,7%)** e também se for prestada **informação adequada para o desempenho do trabalho (55,6%)**. A **formação profissional contínua** e o **aumento de colaboradores nos postos de trabalho** também foram considerados (42,2%) pelos colaboradores como outros fatores que melhoravam a sua motivação.

iv) Fatores que motivam o desempenho:

Tabela 11 – Fatores que motivam o desempenho

Fatores que podem motivar o desempenho	Número de colaboradores	Porcentagem
Ações de formação	14	31,1%
Contratação de mais colaboradores	14	31,1%
Melhores condições de trabalho	8	17,8%
Melhor acolhimento e integração dos colaboradores	8	17,8%
Reuniões frequentes entre os colaboradores e as chefias	25	55,6%
Melhor política salarial	35	77,8%

Face aos resultados apresentados na tabela 11 e relativamente aos motivos que afetam o desempenho, as escolhas recaíram, em termos percentuais, **77,8%**, na **melhoria da política salarial**, seguida de **55,6%**, na realização de **reuniões frequentes entre os colaboradores e as chefias**, e em **31,1%**, para a realização de **ações de formação** e a **contratação de mais colaboradores**.

Como forma de complementar este estudo foi feita uma análise comparativa aos resultados obtidos pela autora da monografia que aplicou o mesmo questionário a uma entidade pública no Serviço de Recursos Humanos do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul, Brasil.

A referida amostra foi constituída por 30 funcionários do serviço de Recursos Humanos, apurando-se que a maioria dos funcionários é do sexo feminino. A idade da maioria destes trabalhadores está compreendida entre os 41 e os 60 anos. Nesta amostra de 30 trabalhadores, 40% têm o ensino médio completo e tempo de serviço, no departamento de Recursos Humanos, inferior a 10 anos. No entanto, a maioria destes funcionários trabalha há mais de 25 anos no Ministério da Saúde. Cerca de 43,3% dos trabalhadores são casados e 60% tem a categoria profissional de agente administrativo.

Dos elementos aqui mencionados podemos aferir que as amostras têm características muito semelhantes e apenas diferem no facto de a maioria dos colaboradores da Cliria se situar na faixa etária de 31 a 40, sendo esta uma população mais jovem.

Quando foi realizada análise às classificações atribuídas pelos funcionários dos serviços de Recursos Humanos do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul, constatou-se que:

- a. A maioria dos colaboradores considera que o seu trabalho é complexo e exige raciocínio;
- b. A maioria dos trabalhadores esforça-se por melhorar o seu desempenho;
- c. A maioria dos funcionários gosta do seu trabalho;
- d. A maioria dos trabalhadores revela interesse em saber como está a progredir na execução das suas tarefas;
- e. Os funcionários não estão satisfeitos com a segurança pessoal e da família;
- f. Os trabalhadores não estão satisfeitos com o seu salário;
- g. As necessidades fisiológicas dos funcionários não estão a ser satisfeitas;
- h. As necessidades sociais dos trabalhadores não estão a ser satisfeitas;
- i. Os trabalhadores não gostam de influenciar os seus colegas com as suas vontades e opiniões.

Das respostas obtidas, constatou-se que um dos fatores que mais contribuiu para a falta de motivação dos funcionários do Ministério da Saúde, foi a **política salarial desajustada** à realidade laboral, logo seguida de **carência de pessoal** e do **pouco estímulo à capacitação do trabalhador**.

Comparando os resultados obtidos do estudo realizado aos colaboradores de *front office* da Cliria, S.A., as conclusões foram similares, existindo apenas, a diferença de os colaboradores do Ministério da Saúde terem apontado para a falta de uma estrutura física adequada ao desempenho das funções e a falta de meios técnicos apropriados como um fator que afeta negativamente a motivação, enquanto na Cliria tais fatores não foram apontados.

Neste estudo também se concluiu que um dos principais fatores que mais contribui para a falta de motivação é o **salário**.

A análise destes resultados, corrobora as conclusões obtidas com o estudo efetuado ao hospital privado de Aveiro.

## 7. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO E SUAS LIMITAÇÕES

Do estudo efetuado aos colaboradores de *front office* das três unidades da Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A. conclui-se que os colaboradores gostam do seu trabalho e esforçam-se por melhorar o seu desempenho.

Constatou-se que a maioria dos colaboradores gosta de pertencer à Organização e ao seu grupo de trabalho.

Embora no local de trabalho não seja observado o sentimento de entre ajuda, os colaboradores têm a preocupação de ouvir os colegas nos assuntos extras laborais.

Estes colaboradores preocupam-se com a opinião que os seus colegas têm sobre eles próprios, esforçando-se por criarem laços de amizade entre si.

No entanto, ao longo da análise efetuada às respostas do questionário, verificou-se que as relações interpessoais eram ténues e que provavelmente os colaboradores vivem com um mau ambiente de trabalho, embora considerem relevante as opiniões dos seus colegas.

O estudo permitiu aferir que a maioria dos trabalhadores gosta de desafios e considera que, nem sempre recebe um elogio pelo seu trabalho, embora este exija alguma capacidade de raciocínio.

Embora os colaboradores considerem a progressão na carreira como um fator de motivação muito importante, o facto é que as progressões não acontecem, deixando-os desmotivados.

O empenho no trabalho é elevado, procurando os trabalhadores fixar metas realistas.

As necessidades higiénicas e de segurança estão a ser satisfeitas, mas as necessidades sociais não, de acordo com as respostas dos colaboradores.

Relativamente aos fatores motivacionais podemos dizer que, para estes colaboradores, a política salarial pobre e desfasada da realidade laboral, é sem dúvida o factor que mais afeta a motivação dos trabalhadores destas unidades. Existe pouco estímulo às suas capacidades e insuficiência de pessoal. As baixas remunerações aliadas à falta de conectividade entre chefias e colaboradores e a falta de informação apropriada para a realização das suas tarefas, são os fatores que mais interferem na motivação destes trabalhadores.

Também o estudo realizado nos serviços de Recursos Humanos do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul, corrobora os resultados obtidos no presente trabalho, uma vez que se verificou que a política salarial era o fator que mais influenciava a motivação dos

colaboradores desta tipologia de unidade de saúde, seguido da falta de pessoal e do pouco estímulo à capacitação do trabalhador.

Em suma são **três os principais fatores que poderiam motivar** os colaboradores de *front office* da CLIRIA – Hospital Privado de Aveiro, S.A.. De referir: **i)** uma política salarial ajustada à realidade das restantes empresas do País e do Grupo Espírito Santo Saúde; **ii)** uma política de progressão na carreira ajustada à realidade da empresa e do Grupo Espírito Santo Saúde e **iii)** um aumento do número de colaboradores nos postos de trabalho.

Como forma de tentar suprir algumas destas deficiências seria importante que a Organização fizesse uma análise cuidada e pormenorizada às suas políticas de gestão de recursos humanos.

Era conveniente que se realizassem mais ações de formação para os líderes das várias equipas dos colaboradores de *front office*, por forma a garantir uma mudança na sua atitude de liderança face aos seus trabalhadores, sendo uma mais valia para o binómio empresa/colaborador.

Era importante que estas chefias aprendessem a elogiar e reconhecer as boas tarefas, bem como a ficarem gratos pela ajuda recebida e serem generosos e educados em todos os momentos e circunstâncias. Dar o exemplo é fundamental para se ter uma equipa unida. As chefias devem dar o acompanhamento necessário que garanta a boa execução das tarefas dos colaboradores da sua equipa. Para isso, é necessário promover o espírito de equipa através da realização de reuniões frequentes onde todos os colaboradores possam expressar as suas opiniões. Com esta prática promove-se o respeito mútuo e melhora-se o ambiente laboral dentro da empresa, que se encontra menos satisfatório. Seria importante que estes colaboradores percebessem que as suas sugestões, opiniões e comentários são ouvidos pelos seus líderes. Estas reuniões poderiam também servir para promover a resolução de algumas das tensões entre colaboradores.

Seria oportuno compensar um bom desempenho quer através de um agradecimento pessoal ou quer porventura um prémio monetário.

O estimular e promover as capacidades dos colaboradores, seja através de ações de formação ou através da apresentação aos colaboradores de novos desafios, é uma forma de garantir a competitividade da Organização.

A revisão salarial e uma adequada política de progressão na carreira, são sem dúvida temas delicados e que estão no domínio de outras instâncias, mas que são necessários para garantir a permanência de bons colaboradores na empresa. Isto irá garantir a satisfação dos clientes e consequentemente contribuir para a viabilidade económica da organização e a sua sobrevivência no mercado da saúde privada.

A realização deste estudo vem corroborar algumas destas sugestões, uma vez que se demonstrou que o **salário** é o fator motivacional mais aludido e pretendido pelos colaboradores de *front office*.

De referir que os participantes deste estudo irão ter conhecimento e acesso aos resultados obtidos, bem como a Administração da Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A. a quem irei propor uma reunião para os poder sensibilizar relativamente aos factos que mais afetam a motivação e o desempenho dos seus colaboradores. O objetivo é tentar apresentar algumas das sugestões que aqui foram contempladas para que se possa garantir a motivação destes colaboradores a médio/longo prazo.

Perante os resultados da análise efetuada podemos referir que urge garantir que todos os colaboradores e órgãos de gestão, sem exceção, tenham presente, que a motivação é de extrema importância para o ser humano ao longo das várias etapas da sua vida.

Este estudo teve algumas limitações, associadas ao período temporal da realização do presente trabalho, a referir o facto de apenas terem sido alvo de estudo os colaboradores de *front office*, não se tendo consultado a opinião dos seus líderes relativamente a esta matéria. Seria importante conhecer as suas opiniões e confrontá-las com os resultados obtidos. Analisar a postura dos líderes relativamente a estas equipas daria a possibilidade de perceber se as respostas dos colaboradores são coerentes com as suas atitudes.

Outra das limitações deste trabalho, que seria suprida com o pedido de autorização às Administrações das várias organizações e com o alargamento temporal do período de execução do presente trabalho, é o facto de apenas terem sido analisados os colaboradores de *front office* das unidades da CLIRIA. Esta limitação não permitiu a comparação de resultados com os colaboradores das outras unidades do Grupo Espírito Santo Saúde espalhadas pelo

País. Nomeadamente, a Clipóvoa ou o Hospital D'Arrábida que são as duas unidades do norte de Portugal com mais colaboradores de *front office*. Esta análise comparativa com as outras unidades do Grupo, teria sido interessante e útil para complementar a parte prática deste trabalho possibilitando uma análise comparativa mais abrangente, ficando aqui a sugestão para trabalhos futuros.

Outra das sugestões para trabalhos futuros seria incluir outras entidades de saúde privadas, como por exemplo a José Mello Saúde, que é sem dúvida uma das principais concorrentes da Espírito Santo Saúde. Este facto permitirá efetuar comparações mais amplas e específicas e abordar outros temas pertinentes relacionados com a motivação, com os colaboradores de *front office* e com a saúde privada em Portugal. Este trabalho não foi agora realizado, uma vez que teria de pedir autorização a esta organização sobre a qual não possuo qualquer conhecimento funcional e estrutural, para além da limitação temporal para fazer um estudo inicial à organização e ao seu capital humano.

Julgo que ficaram aqui mencionados algumas sugestões interessantes para dar continuidade a este estudo que teve aqui o seu breve começo.

Devo referir que gostei imenso de poder realizar este estudo a uma unidade de saúde privada que faz parte da minha vida há 18 anos, que eu vi nascer e crescer, e que me permitiu, também, de alguma forma crescer tanto a nível profissional como a nível académico.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alderfer, C.P., Schneider, B.(1972). *Three studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations*. Administrative Science Quarterly, Ithaca, vol. 18, nº4, dezembro.
- Angerami, Valdemar Augusto.(1995). *Psicologia Hospitalar / Teoria e Prática*. São Paulo: Pioneira.
- Bastos, Zenia Ferreira.(2008). *Humanização e Hospitalidade: uma maneira de agregar valor ao atendimento da recepção hospitalar*. Universidade de Brasília.
- Beaumont, P.B.(1993). *Human Resource Management – Key Concepts and skills*. Publicações Sage, Lda. Londres.
- Bergamini, C.W..(1997). *Motivação nas Organizações*.4.ed.São Paulo: Atlas.
- Bilhim, João Abreu de Faria.(1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Editor Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blokdijk, Gerard.(2008). *Outsourcing 100 Success Secrets*. Emereo Pty Ltd, Primeira versão.
- Boeger, Marcelo Assad..(2003). *Gestão em Hotelaria Hospitalar*. São Paulo: Atlas.
- Brief, A.P., Nord, W.R.(1990). *Meaning of Occupational Work*, Toronto: Lexington Books.
- Cavalcanti, V.L. (org.).(2005). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV.
- Chase, R.B., APTE, U.M..(2007). *A history of research in service operations: what's the big idea?* Journal of Operations Management, V.25, p.375-386.
- Chesanow, Neil, Linz, Marty, Bernardo, Michael J., Grigsby, Jim, Sikorski S..(2011). *7 Ways to super-charge your front office*. Medical Economics. Abril.
- Chiavenato, Idalberto.(1997). *Recursos Humanos*, 4ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- Chizini, Márcio, Alves, Joemar Braga.(2004). *Gestão de Clientes: A arte da conquista e manutenção do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Corrêa, Henrique L. & Caon, Mauro.(2002). *Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas.
- Deci, E.L..(1971). *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. Journal of Personality and social Psychology.

- Dolan, Simon L.; Garcia. S..(2006).*Gestão por Valores*. BioRumo, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Drucker, Peter F..(1954). *The practice of management*, Butterworth – Heinemann.
- Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda.(1998). *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Fox, A..(1980). *The meaning of Work*. In: Esland, G. Salaman, G. *The politics of work and organizations*. Milton Keynes: Open University Press.
- Garcia, Ester.(2005). *Marketing na Saúde – humanismo e lucratividade*. Goiânia: AB.
- Godoi, Adolfo Felix..(2004). *Hotelaria Hospitalar e Humanização no Atendimento em Hospitais*. São Paulo: Ícone.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R..(1976). *Motivation through the design of Work: test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, V.16.
- Herzberg, F.I..(1996). *Les quatre questions existentielles : leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel*. Paris: Editions de L' Organisation.
- Hill, P..(1997). *On goods and services*. *The Review of income and Wealth*, n.4, p. 315-338.
- Kotler, P.; Armstrong, G..(1998). *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Lawler, E.E..(1968). *Organizing for High Performance*. Nova Iorque: John Wiley Trade.
- Maslow, A.H..(1954).*Motivation and Personality* (3ª Ed.). Nova Iorque: Publicações Harper & Row.
- McKenna, Eugene. Beech Nic..(1995). “*The Essence of Human Resource Management*”. Series Editor.
- Michel, Sandra.(1993). *Gestão das Motivações*. Porto: Rés Editora, Lda..
- Norman, R..(1993). *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas.
- Parker, S.K., & Wall, T.D..(2001). Work Design: Learning from the past and mapping a new terrain. In N. Anderson. D. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pilares, Nanci Capel.(1989). *Atendimento ao cliente: o recurso esquecido*. (6ªed.). São Paulo: Nobel.

- Pina e Cunha, Miguel, Rego Arménio, Campos, Rita e Cunha, Cardoso, Carlos Cabral.(2005). *Comportamento Organizacional* Editora RH, Lda., 4ª Edição.
- Pinder, C..(1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, Nova Iorque: Prentice-Hall.
- Pontes, B.R..(2002) *Administração de Cargos & Salários* (9ª Ed.). São Paulo: Ltr.
- Portela, Keyla Christina Almeida; Schumacher, José Alexandre..(2006). *Ferramentas de Secretariado Executivo*. 1. ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena.
- Porter, L., Stears, R., Mowday, R., & Boulian, P..(1974). *Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Queiroz, S.H..(1996). *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico Florianópolis: UFSC.
- Robbins, S.P..(2002). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*.8.ed., Pearson.
- Rynes, S.L..(2001). Academy of Management. Journal Editor's. *Forum of Rich Research: Editor's foreword*. *Academy of Management Journal*, 50, 13.
- Santos, G., G..(1999). *Teorias da Motivação em Contexto Organizacional*. Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos 2. Escola de Economia e Gestão. Braga: Universidade do Minho.
- Sikorski, P.B.. Linz M.; Grigsby, J.; Bernardo, M.J..(2011). *Seven Ways to super charge your front office*. *Medical Economics*, nº 10, abril.
- Skinner, B.F..(1953). *Science and Human behavior*. New York: Macmillan.
- Teixeira, Sebastião.(1998). *Gestão de Organizações*, Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Vroom, V.H. (Org..)(1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal* (11ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- White, R.W..(1959). *Motivation Reconsidered: The concept of competence*. *Psychological Review*.
- Wolf, E..(2001). *A new approach to healthcare marketing*. Healthcare Executive, Chicago.
- Woodcock, Elizabeth.(2011). *Front Office Success: How to Satisfy Patients and Boost the Bottom Line*. Medical Group Management Association.

- Zanelli, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo; Bastos, António Bittencourt.(2004). *Psicologia, Organização e Trabalho Brasil*. Arimed.

**SITES CONSULTADOS:**

- Deci, Edward.<http://pt.scribd.com/doc/150413067/Artigo-A-meta-Motivacao-em-ingles-Edward-Deci>, (acedido em 09/11/2013)
- Coda, Robert. <http://pt.scribd.com/doc/6091099/CLIMA-Pesquisa-de-Satisfacao-e-Motivacao-Modelo-a-Trabalhar> (acedido em 14/12/2013)
- Cliria,SA.<http://www.cliria.pt/oia/pt/comunicacao/noticias/?contentId=19738&language=pt> (acedido em 11/01/2014)
- Grupo Espirito Santo Saúde <http://www.essaude.pt/pt/> (acedido em 21/02/2014)

ANEXOS

QUESTIONÁRIO:

Este questionário é parte integrante de uma Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Procure contribuir com as suas opiniões e respostas da forma mais honesta possível, escolhendo uma das alternativas para cada um dos itens do questionário que se segue.

Este questionário é anónimo, não escreva o seu nome.

Muito Obrigada pela sua colaboração.

Ana Paula Almeida

1) Sexo:        (     ) Feminino  
                  (     ) Masculino

2) Idade:        (     ) De 18 a 30 anos  
                  (     ) De 31 a 40 anos  
                  (     ) Mais de 50 anos  
                  (     ) De 51 a 60 anos  
                  (     ) Mais de 60 anos

3) Escolaridade:

Ensino Médio (     ) Completo (     ) Incompleto

Ensino Superior (     ) Completo (     ) Incompleto Curso: \_\_\_\_\_

Pós - Graduação (     ) Completo (     ) Incompleto Curso: \_\_\_\_\_

4) Tempo de serviço na Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A.:

- Menos de 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

5) Estado Civil:

- Solteiro
- Casado
- Outro

6) Categoria:

- Técnica Administrativa I
- Técnica Administrativa II
- Técnica Administrativa III
- Outro: Qual? \_\_\_\_\_

7) Faça um círculo nas afirmações abaixo, conforme a legenda a seguir:

**1 – Discordo sempre**

**2 – Discordo na maioria das vezes**

**3 – Às vezes discordo, às vezes concordo**

**4 – Concordo na maioria das vezes**

**5 – Concordo sempre**

Eu gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5
Eu esforço-me para melhorar o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
As pessoas da minha área de trabalho ajudam-se mutuamente.	1	2	3	4	5
Muitas vezes converso com os meus colegas sobre questões alheias ao trabalho.	1	2	3	4	5
Gosto de desafios.	1	2	3	4	5
Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.	1	2	3	4	5
O meu trabalho exige raciocínio.	1	2	3	4	5
Desejo que os outros gostem de mim.	1	2	3	4	5
Desejo saber como estou a progredir na realização das minhas tarefas.	1	2	3	4	5
Questiono as pessoas que fazem coisas com as quais não concordo.	1	2	3	4	5
Tento criar relações de amizade com colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
Gosto de fixar metas realistas.	1	2	3	4	5
Gosto de influenciar as outras pessoas a serem como eu, a fazerem do meu modo.	1	2	3	4	5
Gosto de pertencer ao meu grupo.	1	2	3	4	5
Gosto de pertencer à Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A.	1	2	3	4	5
Presto muita atenção aos sentimentos das outras pessoas no trabalho.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com a minha remuneração e benefícios recebidos.	1	2	3	4	5



Estou satisfeito com a concretização das minhas necessidades básicas como a alimentação, moradia, vestuário e saúde.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com a concretização das minhas necessidades de segurança (Pessoais e Família).	1	2	3	4	5
Considero satisfeitas as minhas necessidades sociais através do relacionamento com as pessoas da Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A.	1	2	3	4	5
A minha opinião é ouvida pelo Chefe.	1	2	3	4	5
A minha opinião é ouvida pelos colegas.	1	2	3	4	5

8) De entre os fatores abaixo, quais os que afetam **negativamente** a motivação (motivo para ação) dos colaboradores da Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A.? Marque quantas respostas forem necessárias.

- (     ) Política salarial desfasada
- (     ) Insuficiência de pessoal
- (     ) Pouco estímulo à capacitação do colaborador
- (     ) Estrutura física inadequada
- (     ) Equipamentos insuficientes e pouco adequados
- (     ) Material de trabalho insuficiente
- (     ) Falta de apoio do grupo/trabalho individualizado
- (     ) Outro

9) De entre os fatores abaixo, quais **servem de incentivo à motivação** dos colaboradores da Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A., para melhorar o desempenho no trabalho? Marque quantas respostas forem necessárias.

- (     ) Remuneração compatível com o mercado
- (     ) Valorização / Reconhecimento pessoal / Status
- (     ) Estimulo à capacitação / Oportunidade de crescimento
- (     ) Estrutura física adequada / Condições de trabalho e materiais
- (     ) Bom relacionamento com os colegas e superiores / Relações sociais
- (     ) Segurança no emprego
- (     ) Realização pessoal pelo trabalho / Satisfação
- (     ) Outro

10) De entre as necessidades indicadas, quais as que precisam de ser supridas para **melhorar a sua motivação** para o trabalho na CLIRIA – Hospital Privado de Aveiro, S.A.. Marque quantas respostas forem necessárias.

- (     ) Formação Profissional Continua
- (     ) Informação adequada para o desempenho do trabalho
- (     ) Melhores condições de trabalho
- (     ) Melhor comprometimento com o trabalho
- (     ) Melhor política salarial
- (     ) Política salarial igual para todas as unidades do Grupo Espírito Santo Saúde
- (     ) Maior número de colaboradores nos postos de trabalho

11) De entre as práticas de Recursos Humanos indicadas, quais aquelas que poderiam **motivar o seu desempenho**. Marque quantas respostas forem necessárias.

- (     ) Ações de formação
- (     ) Contratação de mais colaboradores
- (     ) Melhores condições de trabalho
- (     ) Melhor acolhimento e integração dos colaboradores
- (     ) Reuniões frequentes entre os colaboradores e as chefias
- (     ) Melhor política salarial

Muito Obrigada!