

**Influência do Clima Organizacional na Retenção de Talentos no  
Serviço de Radioterapia do IPO Lisboa**

LIII Curso de Especialização em Administração Hospitalar

**Paulo Fernando Gonçalves Amaral Antunes**

**Julho de 2024**

Trabalho de Campo apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Especialista em Administração Hospitalar realizado sob a orientação científica da Sra. Professora Doutora Inês Fronteira e Sra. Dr.<sup>a</sup> Marta Rodrigues.

**Julho 2024**

**A Escola Nacional de Saúde Pública não se responsabiliza pelos pareceres expressos neste estudo e publicação, os quais são da exclusiva responsabilidade do seu autor.**

## **Agradecimentos**

Este estudo não teria sido possível sem o apoio incondicional e a paciência de muitos.

Primeiramente, quero expressar a minha profunda gratidão à minha esposa, que suportou simpaticamente a ocupação da nossa mesa com dois, às vezes três, portáteis, múltiplas anotações em papel, canetas e inúmeros gadgets. O seu apoio foi a minha força motriz.

Aos meus filhos, que “me aturaram” enquanto eu mergulhava nas temáticas da Administração da Saúde e Hospitalar, gestão de Recursos Humanos e as patologias sociais contemporâneas, o meu sincero agradecimento. Vocês são a minha inspiração.

Um agradecimento especial às Sras. Professoras Doutoradas Teresa Magalhães e Sílvia Lopes. A sua prontidão, apoio e compreensão dos constrangimentos decorrentes das respostas das instituições participantes, foram fundamentais para a realização deste estudo.

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão à Sra. Dra. Marta Rodrigues, Administradora Hospitalar dos Serviços de Medicina Nuclear, Radiologia e Radioterapia, e à Sra. Dra. Filomena Trindade dos Santos, Diretora do Serviço de Radioterapia do IPO Lisboa. Sem o seu apoio abnegado, sugestões e orientações, este estudo teria permanecido uma mera visão no mundo das hipóteses e das crenças pessoais. Fico muito grato pela coragem e “ousadia” no envolvimento do Vosso, tão admirável, Serviço.

Um agradecimento especial à Sra. Dra. Conceição Costa, da Unidade de Investigação Clínica do IPO Lisboa e a Assistente Técnica Paula Cristina Silva do Secretariado dos Cursos da ENSP-UNL, pela paciência, tempo despendido, pelas palavras de apoio e simpatia, muito grato.

Quero agradecer à minha Orientadora, a Sra. Professora Doutora Inês Fronteira, o seu apoio “cirúrgico” e orientações precisas foram fundamentais para a condução e concretização deste estudo.

A todos vós, um grande bem-haja.

## RESUMO

### Introdução:

Este estudo investiga a influência do clima organizacional na retenção de talentos no Serviço de Radioterapia do IPO Lisboa, com o foco no entendimento que os profissionais fazem e que possa contribuir para a sua permanência.

### Objetivos:

Os objetivos incluem descrever as percepções sobre cultura e clima organizacional, e como estas afetam a retenção de talentos através da satisfação no trabalho.

### Métodos:

Utilizou-se um questionário acessível a todas as categorias profissionais para coletar dados sobre percepções destes, na condição de estarem ou terem estado a exercer neste Serviço. A maioria dos participantes é especializada em radioterapia nas áreas de medicina e tecnologias da saúde.

### Resultados:

As percepções dos profissionais relativas à cultura e clima organizacional e sua relação com a retenção de talentos, identificam vários pontos críticos. Os dados apontam que a natureza do trabalho e o apoio entre colegas são aspetos altamente valorizados pelos profissionais. No entanto, a insatisfação com os salários, benefícios extras, oportunidades de promoção e o apoio da direção são áreas que carecem de percepções mais favoráveis, agudizando a rotatividade neste serviço. Melhorias nas áreas respeitantes ao apoio dos dirigentes e oportunidades de promoção, são essenciais para aumentar a satisfação e a retenção dos profissionais.

### Discussão:

O estudo confirma que o clima organizacional impacta a retenção de talentos no Serviço, destacando a natureza do trabalho e o apoio dos colegas como dimensões mais relevantes. Recomenda-se melhorias na comunicação, reconhecimento e suporte aos profissionais, promovendo uma cultura de apoio e inovação voltada para o desenvolvimento profissional, além de oferecer oportunidades de promoção e aprendizagem contínua. A amostra foi limitada pela resposta à solicitação de autorização, restringindo a generalização dos resultados.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Satisfação no Trabalho; Retenção de Talentos; Radioterapia

## **ABSTRACT**

### Introduction:

This study investigates the influence of organizational climate on talent retention in the Radiotherapy Service of IPO Lisbon, focusing on the perceptions of professionals that contribute to their retention.

### Objectives:

The objectives include evaluating perceptions about culture and organizational climate, and how these affect talent retention through job satisfaction.

### Methods:

A questionnaire accessible to all professional categories was used to collect data on their perceptions, both current and past, of the Service. The majority of participants are specialized in radiotherapy in the fields of medicine and health technologies.

### Results:

The perceptions of professionals regarding organizational culture and climate and their relationship with talent retention identify several critical points. The data indicate that the nature of the work and peer support are highly valued aspects by professionals. However, dissatisfaction with salaries, extra benefits, promotion opportunities, and management support are areas that lack more favorable perceptions, exacerbating turnover in this service. Improvements in areas related to management support and promotion opportunities are essential to increase satisfaction and retention of professionals.

### Discussion:

The study confirms that the organizational climate impacts talent retention in the Service, highlighting the nature of work and support from colleagues as the most relevant dimensions. Improvements in communication, recognition, and support for professionals are recommended, promoting a culture of support and innovation aimed at professional development, in addition to offering opportunities for promotion and continuous learning. The sample was limited by the response to the authorization request, restricting the generalization of the results.

**Keywords:** Organizational Culture; Organizational Climate; Job Satisfaction; Talent Retention; Radiotherapy.

## Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
2.1 Cultura organizacional.....	3
2.2 Clima organizacional .....	5
2.3 Satisfação no trabalho e retenção de talentos.....	7
2.4 Cultura organizacional, clima organizacional e retenção de talentos .....	8
2.5 Objetivos .....	10
3. MÉTODO.....	11
3.1 Desenho de estudo .....	11
3.2 Contexto e Local .....	11
3.3 Participantes .....	11
3.4 Instrumentos de recolha de dados e variáveis em estudo .....	12
3.5 Implementação do estudo .....	16
3.6 Análise dos dados .....	17
3.7 Questões éticas e legais .....	17
4. RESULTADOS .....	19
4.1 Caracterização sociodemográfica.....	19
4.3 Cultura organizacional, clima organizacional e retenção de talentos .....	20
4.4 Relação entre cultura e clima organizacional.....	22
4.5 Relação entre clima organizacional e retenção de talentos .....	22
5. DISCUSSÃO .....	25
6. LIMITAÇÕES.....	31
7. CONCLUSÕES.....	33
8. RECOMENDAÇÕES .....	35
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
10. ANEXOS .....	41
Anexo 1 - Parecer da Comissão de Ética da ENSP-UNL .....	41
Anexo 2 – Parecer da CE-IPO Lisboa e autorização do CA do IPO Lisboa.....	43
Anexo 3 – Questionário - apresentação online .....	44

## Índice de tabelas

Tabela 1- Distribuição (N; %) da população por grupo profissional e por exercício atual ou passado no serviço de radioterapia do IPO de Lisboa .....	12
Tabela 2 - Componente do questionário relativo à descrição sociodemográfica .....	13
Tabela 3 - Questões do questionário FOCUS selecionadas para o estudo por dimensões da Cultura Organizacional e explicação .....	14
Tabela 4 - Caraterização do Clima Organizacional .....	15
Tabela 5 -Componente do questionário - Caraterização da retenção talentos .....	16
Tabela 6 - Agregação e formação dos grupos em função das categorias profissionais .....	19
Tabela 7 – Caraterização sociodemográfica dos participantes .....	20
Tabela 8 - Cultura percecionada pelos profissionais do Serviço .....	21
Tabela 9 - Clima percecionado pelos profissionais do Serviço.....	21
Tabela 10 - Retenção de talentos – Satisfação no Trabalho, dimensões .....	21
Tabela 11 – Correlação de Spearman - relação entre a cultura e o clima organizacional, N=44.....	22
Tabela 12 - Correlação de Spearman - relação entre o clima organizacional e a Retenção de Talento, N=44 .....	23

## Lista de abreviaturas

AO	Assistentes Operacionais
AT	Assistentes Técnicos
CE	Comissão de Ética
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública
EPE	Entidade Pública Empresarial
IPO	Instituto Português de Oncologia
RH	Recursos Humanos
SNS	Serviço Nacional de Saúde
TS	Técnicos Superiores
TSDT	Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica
TSS	Técnicos Superiores de Saúde
UNL	Universidade Nova de Lisboa

# 1. INTRODUÇÃO

O estudo pretende contribuir para o conhecimento sobre a influência do clima organizacional na retenção de profissionais de saúde, por via da satisfação no trabalho, no Serviço de Radioterapia Oncológica do IPO Lisboa. Visando identificar potenciais fatores que possam levar ao défice destes nesta área, podendo contribuir para desenvolver estratégias eficazes de retenção e caracterizar a perceção dos profissionais.

O setor da saúde em Portugal apresenta desafios significativos no que respeita à retenção de talentos, e o Serviço de Radioterapia Oncológica do Instituto Português de Oncologia (IPO) de Lisboa não é exceção, sendo mesmo considerado um problema. A procura por cuidados nesta área tem sido acompanhada por uma incapacidade de resposta devido ao insuficiente investimento em equipamentos e Recursos Humanos (RH) adequados (IPO Lisboa, 2022). A proximidade de serviços afins no setor privado, também contribui para a dificuldade em reter profissionais especializados, uma vez que estes podem optar por exercer em ambos os setores ou exclusivamente no privado, agravando o défice de oferta de RH nesta especialidade (IPO Lisboa, 2022). A cultura organizacional implícita no IPO Lisboa e a sua relação com o clima organizacional também pode ser relevante, dado que pode condicionar a perceção dos profissionais sobre o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a sua motivação e retenção (Chiavenato, 2009).

Um clima organizacional positivo, caracterizado por relações de trabalho harmoniosas, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, e um sentido de propósito, está associado a uma menor probabilidade de abandono da organização, promovendo a retenção de talentos (Chiavenato, 2009; LePine, Colquitt & Erez, 2000; Palacios, Vieira & Freire, 2010). A influência do clima organizacional na satisfação no trabalho, tem implícita a retenção dos profissionais, podendo ser um fator determinante no compromisso para com o serviço.

Relativamente a aspetos de avaliação crítica e comparação, o estudo apresenta uma metodologia de pesquisa adequada ao tema em função dos participantes. Todavia, a análise das características do Serviço de Radioterapia poderia ser mais aprofundada, incluindo dados sobre sua história, missão, valores e estrutura organizacional, que por uma questão de gestão de tempo e acesso à informação, não foram abordadas.

Poderia igualmente beneficiar de uma comparação com outros Serviços de Radioterapia em Portugal ou outros países, permitindo uma análise mais abrangente e generalizável dos resultados. Contudo, os aspetos consequentes de uma cultura e estratégia tendencialmente de regras e defensiva, respetivamente, não permitiram ir mais além.

Em suma, visa contribuir para a compreensão da relação entre cultura, clima e retenção de profissionais no contexto das organizações de saúde, ainda que de forma modesta, pois trata-se apenas de um Serviço. As conclusões e perceções apresentadas podem auxiliar os gestores na implementação de estratégias eficazes para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, reter os seus profissionais.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

A elevada taxa de emigração de profissionais de saúde em busca de melhores oportunidades salariais e progressão na carreira agrava o problema da retenção de talentos (Ordem dos Médicos, 2022; OCDE, 2021). Ao que acresce a proximidade de serviços privados que oferecem condições de trabalho potencialmente mais aliciantes, torna ainda mais difícil manter profissionais especializados (IPO Lisboa, 2022).

### **2.1 Cultura organizacional**

A cultura organizacional define-se como um conjunto de suposições fundamentais que um grupo específico ou organização criou, descobriu ou desenvolveu (Schein, 2004). Este conjunto foi aprendido no decorrer dos desafios de adaptação ao ambiente externo e de integração interna. Assim, quando as suposições se mostraram eficazes, são consideradas válidas e são transmitidas aos novos membros como a forma adequada de entender, pensar e sentir em relação a esses desafios (Schein, 2004).

A cultura predominante reflete as normas, os valores e as crenças fundamentais que atravessam toda a organização e são partilhadas por uma quantidade variável de membros (Bilhim, 2009). A cultura organizacional, é relativa à cultura predominante, à visão macro da cultura que dá à organização a sua identidade única.

Todavia, para Davies, Nutley & Mannion (2000) a cultura de uma organização é dinâmica, não é uniforme nem coerente, podendo ser classificada em três graus, nomeadamente, integrada, diferenciada e fragmentada. A cultura integrada é caracterizada por consensos nas crenças básicas e comportamentos adequados à organização. A cultura diferenciada surge quando existem diferentes grupos profissionais na organização, levando à criação de subculturas e potenciais conflitos, sendo aquela que tipifica o Serviço em análise. A cultura fragmentada é marcada pela ausência de consensos e normas, com diferenças e incompatibilidades dentro de grupos específicos, criando um ambiente de incerteza e imprevisibilidade, de acordo com estes autores.

De acordo com Neves (2000) pode-se caracterizar quatro tipos de culturas organizacionais, determinadas por dois eixos, o da flexibilidade versus o do controlo, a que corresponde a estrutura da organização, e a orientação interna versus a externa relativa à visão da organização. A cultura de apoio apresenta-se com uma orientação

interna e de flexibilidade. Esta pauta por valorizar o bem-estar dos colaboradores, a cooperação, o trabalho em equipa e a confiança mútua. O objetivo visa criar e manter a coesão e o compromisso de todos. A estrutura tende a ser informal e as decisões tendem a ser descentralizadas. Já a cultura de inovação caracteriza-se pela flexibilidade com orientação externa. Esta aponta para a mudança, flexibilidade e capacidade de adaptação às exigências do meio externo. Valoriza a criatividade, inovação, crescimento, experimentação, iniciativa, aquisição de recursos e assume riscos.

A cultura de regras apresenta-se com uma orientação interna e de controlo. Valoriza a racionalidade, o controlo, a ordem, as regras e normas de funcionamento. Tem uma estrutura hierarquizada, com uma comunicação formal e horizontal, apontando para estabilidade e a segurança interna.

Quanto à Cultura de Objetivos, pauta pelo controlo com orientação externa. Valoriza a eficiência, a produtividade e o desempenho. O foco está em alcançar os objetivos pré-determinados e maximizar os resultados (Neves, 2000).

A cultura organizacional é fundamental na gestão da satisfação dos trabalhadores em organizações de saúde de acordo com o estudo de Albino, Vidal & Pescada (2022). O estudo caracteriza três serviços de saúde públicos em Portugal, com o predomínio das culturas de clã e hierárquica. Em termos estratégicos, à data, as organizações de saúde, eram caracterizadas como analisadoras e defensivas, podendo-se enquadrar respetivamente nessas culturas (Morais 2012).

Contudo, em Portugal, as organizações prestadoras de cuidados de Saúde do setor público, em termos estratégicos, são defensivas seguidas de reativas, de acordo com Antunes (2022). Para Bilhim, Ramos & Pereira (2015), as características normativas no setor público são sustentadas no domínio do Direito Administrativo, condicionando estas estratégias.

As estratégias organizacionais devem ter em conta as culturas organizacionais, como condição crítica para a eficácia dessas mesmas estratégias, de acordo com Miles & Snow (2003). Embora as estratégias instituídas possam mudar numa cadência mais célere, em última análise, como consequência dos ciclos políticos, as culturas organizacionais levam mais tempo na mudança (Antunes, 2022). Todavia as estratégias vão condicionar as culturas, mesmo com o carácter dinâmico alegado anteriormente por Davies et al. (2000).

A relação que há entre a cultura organizacional e o clima organizacional é o reflexo do estado motivacional. Este influencia a motivação dos profissionais e, conseqüentemente, esta manifesta-se no clima da organização (Chiavenato, 2009). Para o autor, o clima foca-se nas reações de cada indivíduo, sendo percebido através dos comportamentos dos colaboradores, a cultura é mais profunda, explica o porquê das coisas acontecerem na organização, i.e., foca-se no coletivo. Desta forma, o foco passa para o clima do Serviço de Radioterapia, nas percepções dos profissionais participantes que a compõem.

## **2.2 Clima organizacional**

Entenda-se o clima organizacional como as percepções comuns que os profissionais de uma organização têm relativamente à mesma e ao ambiente de trabalho (LePine *et al*, 2000). O impacto alcançado através do investimento realizado por via do clima revela-se crucial no desempenho destes, de acordo com Palacios *et al.* (2010).

Cunha, Rego & Lopes (2013) apontam para as práticas de gestão focadas no elevado desempenho humano e organizacional, resultam num clima positivo. Já Iwai, Bortoluzzo, Nakata & Costa (2019), o clima ocorre da construção coletiva do mesmo, dependendo da analogia das percepções dos profissionais relativamente ao ambiente vivido no seu local de trabalho.

A própria conceção que o profissional tem a respeito de si mesmo, uma vez ligado a uma organização pelo prestígio desta, conduz a um sentido de orgulho que este tem em pertencer à mesma, i.e., o prestígio, enquanto valor social percebido pelos profissionais, é promotor da sua identidade contribuindo para se manterem ou desejarem estar associados à organização de acordo com Biswas & Suar (2016).

Schneider, González-Romá, Ostroff & West (2017) descrevem o clima como a percepção coletiva de experiências, práticas, procedimentos e políticas organizacionais interligadas. Esta percepção é formada e partilhada através de interações entre os membros da organização. De acordo com Paulin, Ferguson & Bergeron (2006), o clima é profundamente influenciado por constructos como as características da natureza do trabalho, o tratamento justo, o apoio do supervisor, o apoio dos colegas, entre outros.

As características da natureza do trabalho no contexto da saúde, estão associadas à estrutura e organização do trabalho dos profissionais e como são percebidas por

estes. Por exemplo, a percepção de efetivação, de responsabilidade, de poder avaliar o seu trabalho, dão um sentido de concretização e realização que contribui para um clima organizacional positivo (Modise, 2023).

Relativamente ao tratamento justo, associa-se à percepção sobre como estes profissionais são tratados pelos dirigentes e pelos colegas. Um ambiente de trabalho onde os profissionais sentem que são tratados de forma justa pode levar a uma maior satisfação no trabalho, refletindo-se no seu desempenho para com o utente ou doente.

No contexto da Saúde, o apoio do supervisor, i.e., da direção ou/e da chefia, é preponderante. Entenda-se a direção na pessoa da Sra. Diretora e a chefia na pessoa que representa a categoria profissional, quando exista. A diferenciação está no papel de cada um destes dirigentes tem, cabe à Direção a gestão global do Serviço, incluindo o tratamento dos doentes, enquanto às Chefias das diferentes categorias profissionais, mais próximas da linha operacional, coordenam, asseguram a qualidade dos cuidados de saúde prestados, a aplicação de padrões de qualidade, a formulação e distribuição de escalas de pessoal. O apoio do supervisor pode incluir a orientação, *feedback*, o reconhecimento ou outra forma de suporte que ajude os profissionais a desempenhar seu trabalho eficazmente, além de promover o sentido de compromisso.

Todavia em ambiente hospitalar, a liderança revela-se como fundamental para a dinâmica do serviço, de acordo com Antunes (2012), as chefias tendem a assumir que são detentoras de características de liderança, embora seja refutado nas percepções dos respetivos colaboradores/chefiados. Esta assunção pode condicionar a expressão dos participantes em estudos desta natureza, pois deixa exposta a chefia ao escrutínio dos profissionais sob a sua gestão. Uma das formas pode-se refletir no acesso à participação em estudos dos profissionais que estão sob a sua autoridade.

Quanto ao apoio dos colegas, revela-se particularmente importante num ambiente de saúde, onde o trabalho em equipa é crucial para prestar cuidados de saúde. Os profissionais que recebem apoio de seus colegas tendem a ter uma maior satisfação no trabalho (Chiavenato, 2009).

No concerne ao clima organizacional, este desempenha um papel crucial na satisfação e compromisso dos profissionais, tratando-se das percepções e sentimentos que estes têm sobre as características da organização, como a cultura, valores, normas, relações interpessoais, ambiente físico, entre outros. Daqui emerge a influência na retenção de

talentos, relevante na identificação de potenciais fatores que conduzam à rotatividade de profissionais a exercer neste Serviço, desenvolver estratégias eficazes de retenção, e caracterizar a percepção dos profissionais em exercício que se mantêm no Serviço.

Assim, um clima organizacional positivo, em cujas relações de trabalho são harmoniosas, há oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, um sentido de propósito, encontram-se associadas a uma maior satisfação dos profissionais, traduzindo-se numa menor probabilidade de abandono da organização, o que conduz à retenção destes.

É fundamental que as organizações estimulem um clima organizacional positivo enquanto forma de incrementar a produtividade (Bispo, 2006). Além disso, um clima positivo no ambiente de trabalho está associado a um elevado nível de satisfação do cliente, neste caso seria utente/doente, e a um melhor desempenho financeiro de acordo com Schulte, Ostroff, Shmulyian & Kinicki (2009).

### **2.3 Satisfação no trabalho e retenção de talentos**

A satisfação no trabalho apresenta várias dimensões, sendo, eventualmente, umas mais preponderantes que outras, contribuindo para a retenção de profissionais num Serviço. Embora não exista uma definição consensual de talento, de acordo com Foster (2015), a identificação de talentos retrata-se como indivíduos com competências, conhecimentos e habilidades reconhecidas capazes de criar valor para a organização. Desta forma entenda-se como retenção de talentos a capacidade da organização em atrair, desenvolver e manter os colaboradores mais competentes e motivados, i.e., tem implícita a satisfação no trabalho.

Motivos como o salário, os benefícios competitivos, as oportunidades de carreira, e um ambiente de trabalho positivo e estimulante, condicionam a permanência ou saída de profissionais de um Serviço para outro e/ou de uma Organização de Saúde para outra. De acordo com Robbins (2006) a satisfação no trabalho tem influência na resposta comportamental dos profissionais. Avaliando fatores de satisfação no trabalho, como salário, progressão na carreira, benefícios e segurança, pode-se sugerir uma tendência para a retenção de profissionais, conforme confirmado por Soares (2021).

Baseado no pressuposto de que a satisfação profissional representa uma reação comportamental no indivíduo face ao trabalho, Spector (1994) propõe um conjunto de questões que permitem responder às dimensões em análise.

A retenção de profissionais de saúde é relevante e está explanada no objetivo 3 das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especificamente em Portugal, no Plano Nacional de Saúde 2021 – 2030 (DGS, 2021), como forma de avaliar o acesso à saúde de qualidade e promoção do bem-estar para todos e em todas as idades.

## **2.4 Cultura organizacional, clima organizacional e retenção de talentos**

No contexto das organizações de saúde, West, Topakas & Dawson (2014) sugerem que a cultura e o clima organizacional são apenas diferentes perspetivas do mesmo fenómeno. Porém reconhecem serem esferas de ação diferentes, que se ligam num espaço comum, que identificam como Valores em Ação, com foco na qualidade e segurança, na gestão de pessoas, compromisso dos colaboradores, *feedback* e comunicação de erros. Tal como outros autores, estes apontam a cultura organizacional para uma esfera macro, sendo o clima organizacional tendencialmente ao nível operacional.

A confiança dos profissionais na cultura, o nível de comprometimento com a organização e a satisfação no trabalho são elementos fundamentais para a análise do comportamento organizacional, uma vez que estão intrinsecamente ligados à subjetividade individual (Thompson & Phua, 2012).

O clima desempenha um papel crucial na produtividade de uma organização. Ele influencia tanto os fenómenos organizacionais quanto os indivíduos dentro da organização, moldando as suas expectativas e desempenho (Neves, 2000). Para o autor os recursos humanos (RH) são a principal fonte de vantagem competitiva de uma organização, logo, a cultura deve ser a base para a gestão desses recursos, refletindo-se no clima. Este, por sua vez, reflete-se nas várias dimensões de gestão de RH, nomeadamente em termos de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, e retenção de profissionais. Ou seja, são uma manifestação dos significados culturalmente distinguidos na organização.

Contudo não está isento de riscos, pois as práticas convencionais de socialização pressupõem que os novos profissionais adotem e integrem os valores da organização, resultando num incremento excessivo dos valores organizacionais em prejuízo dos seus próprios valores. A longo prazo, esta conformação da identidade e das diversas

perspetivas dos profissionais pode ser prejudicial tanto para o indivíduo quanto para a organização, podendo resultar na falta de autenticidade dos novos membros do Serviço, conduzindo ao seu esgotamento emocional e à insatisfação no trabalho, de acordo com Cable, Gino & Staats (2013).

Apesar das organizações de saúde estarem condicionadas por via das políticas governamentais de saúde, financiamento, legislação e regulamentação nacional, entre outros fatores contextuais, para West et al. (2014), há igualmente a influência do papel das associações profissionais, através dos códigos de conduta e padrões, modelando as expectativas e os valores dos profissionais de saúde. Essa influência ocorre durante a sua formação e mantem-se após esta, manifestando-se nas subculturas profissionais de acordo com os autores.

O efeito dos valores e padrões de cada categoria profissional tende a manifestar-se por via das suas hierarquias, como forma de afirmação no espaço social e profissional no âmbito da saúde de acordo com Carapinheiro & Correia (2015) e Tavares (2016), adensando a complexidade tanto das culturas como dos climas organizacionais. Estes últimos, de acordo com o estudo de Şahin et al. (2014), afetam a satisfação e o compromisso organizacional. Uma das repercussões irá refletir-se na qualidade dos cuidados prestados, tratamentos, resultados obtidos, segurança do utente, até mesmo na taxa de mortalidade, de acordo com West et al. (2014).

Por outro lado, Allen (2008) mostra estratégias promotoras do compromisso com a organização, nomeadamente o desenvolvimento da autonomia, do trabalho em equipa, a promoção e formação dos colaboradores, a definição de objetivos competitivos, o incremento do *feedback* positivo, ou planos de compensações pelo desempenho, são vantajosas para a organização. Entre algumas destas, estão as dimensões associadas à retenção de talentos, visando uma ligação entre profissionais e a organização onde exercem.

De acordo com Soares (2021) a cultura organizacional tem um efeito positivo sobre a retenção de talentos, assim, uma vez que a cultura tem um espaço comum e de condicionamento do clima de acordo com West et al. (2014), este triangulo revela-se fulcral para a manutenção da orgânica dos Serviços de Saúde. A relação entre cultura e clima organizacional são fatores relevantes para a retenção de talentos, de acordo com Chiavenato (2019).

O relatório da Primavera de 2022 do OPSS (Escoval et al. 2022). destaca à data, que relativamente à retenção de profissionais de saúde, embora o Serviço Nacional de Saúde (SNS) tenha contratado mais de 30 mil novos profissionais desde março de 2016, o impacto desse reforço foi substancialmente na despesa e não nos cuidados prestados à população, como era o objetivo. Por outro lado, o mesmo relatório aponta para a necessidade de uma reforma estrutural de governação na saúde, pois não há modelo remuneratório dos profissionais que garanta o sucesso na retenção destes no SNS.

## **2.5 Objetivos**

### **2.5.1 Objetivo geral**

Estudar as perceções de quem exerce no serviço de radioterapia do IPO de Lisboa, relativamente à cultura e clima organizacionais e satisfação no trabalho e sua relação com a retenção de talentos.

### **2.5.2 Objetivos específicos**

- Descrever as características sociodemográficas dos participantes;
- Descrever a perceção relativamente à cultura organizacional, ao clima organizacional e à retenção por via da satisfação profissional, nas dimensões salário, promoção, supervisão, benefícios extra e natureza do trabalho;
- Analisar a relação entre as dimensões do Clima Organizacional e a Retenção de Talento por via da satisfação no trabalho;
- Analisar a relação entre Cultura e o Clima Organizacional.

## **3. MÉTODO**

### **3.1 Desenho de estudo**

Este estudo é de natureza quantitativa, observacional, transversal, visando garantir a transparência e a qualidade metodológica, em concordância com Rothman et al., (1998).

### **3.2 Contexto e Local**

O presente estudo decorreu no Instituto Português de Oncologia (IPO) de Lisboa Francisco Gentil E.P.E., no Serviço de Radioterapia. Este trata e acompanha os doentes do IPO que necessitam de fazer esta tipologia de terapêutica, assim como os que são referenciados por hospitais do SNS da Região de Lisboa e Vale do Tejo que não disponham desta especialidade (IPO Lisboa, 2022).

O Serviço é composto multidisciplinarmente por profissionais altamente qualificados e especializados nesta área, nomeadamente o pessoal de medicina, técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica (TSDT) e técnicos superiores de saúde Físicos (TSS). Além disso, inclui outros profissionais cuja especialização não é tão distinta.

As particularidades e especificidades deste serviço, requerem profissionais especializados cuja formação e disponibilidade não é tão frequente como se desejaria (IPO Lisboa, 2022).

Por outro lado, entre 2021 e 2023 saíram deste serviço 28 profissionais de várias categorias, sendo as mais especializadas em radioterapia e radiologia, aquelas onde se verificou a maior percentagem de saídas, sendo igualmente os mais aliciados para o setor privado. Acresce a existências de concursos desertos para a colocação de profissionais de acordo com fontes internas ao Serviço e aos RH do IPO.

Este Serviço contribui para as diversas consultas de decisão terapêutica do IPO.

### **3.3 Participantes**

A população do estudo foi composta pelos assistentes operacionais (AO), assistentes técnicos (AT), enfermeiros, médicos, TSDT, TSS e técnicos superiores (TS) que se encontravam a exercer funções no serviço de radioterapia do IPO de Lisboa à data do estudo (fevereiro a julho de 2024), num total de 109 profissionais, ao que acresce 28

profissionais que saíram do serviço entre janeiro de 2021 e dezembro de 2023 (tabela 1).

Tabela 1- Distribuição (N; %) da população por grupo profissional e por exercício atual ou passado no serviço de radioterapia do IPO de Lisboa

	A exercer funções no serviço		Deixaram de exercer no serviço entre jan. 2021 e dez. 2023	
	N	%	N	%
Assistente Operacional	12	11.0	2	7.1
Assistente Técnico	6	5.5	0	0.0
Pessoal de Enfermagem	12	11.0	2	7.1
Médicos e internos	16	14.7	14	50.0
Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica	56	51.4	6	21.5
Técnico Superior de Saúde	1	0.9	0	0.0
Técnicos Superiores	6	5.5	4	14.3
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fonte: Gestão de Recursos Humanos do IPO Lisboa

Não foi realizada amostra, todos os profissionais de saúde que cumpriam os critérios de inclusão no estudo, a saber, exercer funções ou ter exercido funções entre janeiro 2021 e dezembro de 2023 no serviço de radioterapia do IPO de Lisboa, foram convidados a participar no estudo.

### 3.4 Instrumentos de recolha de dados e variáveis em estudo

No presente estudo foram aplicados os seguintes instrumentos de colheita de dados:

#### 3.4.1 Questionário de caracterização sociodemográfica

Foi desenhado um questionário de caracterização sociodemográfica de perguntas de resposta fechada que incluiu a condição de exercer ou já ter exercido no Serviço; no Tempo na carreira; Tempo de exercício no Serviço; Categoria profissional; Idade; e o Sexo. As variáveis encontram-se operacionalizadas na tabela 2.

Tabela 2 - Componente do questionário relativo à descrição sociodemográfica

Variável	Domínio	Escala de medida
Exerce ou já exerceu neste Serviço	- Sim - Não, mas já exerci/trabalhei	Nominal
Idade	21 – 30 31 – 40 41 – 50 50 – 60 > 60	Ordinal
Sexo	Feminino Masculino	Nominal
Categoria profissional	Assistente Operacional Assistente Técnico Pessoal de Enfermagem Médica/o Especialista Pessoal em formação pré-carreira Médica Técnico Superior Diagnóstico e Terapêutica Técnico Superior de Saúde Técnico Superior	Nominal
Tempo de exercício na categoria	0 – 5 6 - 10 11 – 20 > 20	Ordinal
Tempo de exercício no Serviço	0 – 5 6 - 10 11 – 20 > 20	Ordinal

Fonte: Elaboração própria

### 3.4.2 Cultura Organizacional

Para caracterizar a cultura organizacional do serviço aplicou-se o questionário FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*) na versão portuguesa adaptada por Neves (2000). Este instrumento encontra-se estruturado e adaptado em 16 questões, correspondendo a 4 por dimensão (apoio, inovação, regras e objetivos). São de resposta fechada, em escala tipo Likert de 7 pontos (de 1 – Nunca a 7 – Sempre). A escolha das questões foi orientada de acordo com a tabela 3.

Todas as variáveis recolhidas por aplicação da versão adaptada para o presente estudo do questionário FOCUS se operacionalizam em qualitativas ordinais. A cada dimensão correspondem quatro itens, cuja soma varia entre 4 a 28. Uma vez feita a divisão deste valor por quatro, número de itens que compõem cada dimensão, obtém-se um valor médio da dimensão em análise.

Tabela 3 - Questões do questionário FOCUS selecionadas para o estudo por dimensões da Cultura Organizacional e explicação

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Explicação</b>
<b>Apoio</b>	<b>2</b>	Compreensão mútua	Entendimento entre os profissionais
	<b>11</b>	Apoio dos colegas	Preocupação com os colegas de trabalho
	<b>12</b>	Confiança mútua	Os profissionais confiam uns nos outros
	<b>14</b>	Apoio na resolução dos problemas de trabalho	Entreajuda
<b>Inovação</b>	<b>1</b>	Assume riscos	Toma decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados
	<b>5</b>	Abertura à crítica	Aceita outras opiniões, ainda que diferentes
	<b>9</b>	Flexibilidade	Adaptação às circunstâncias
	<b>15</b>	Pioneirismo	Procurar ser o primeiro e o melhor
<b>Regras</b>	<b>7</b>	Cumprimento das regras	As pessoas são estimuladas a cumprir regras
	<b>8</b>	Procedimentos estabelecidos	Apresenta as regras e instruções formais e escritas
	<b>10</b>	Formalização	Tudo passado a escrito
	<b>16</b>	Respeito pela autoridade	Respeitar e valorizar as chefias
<b>Objetivos</b>	<b>3</b>	Apresenta objetivos claros	Conhecer concretamente as metas a atingir
	<b>4</b>	Ênfase na realização das tarefas	Preocupação com o atingir resultados
	<b>6</b>	Padrões elevados de desempenho	Fazer muito e bem
	<b>13</b>	Eficiência	Fazer o mais possível com os menores recursos

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Neves (2000)

### 3.4.3 Clima Organizacional

Para caracterizar o Clima Organizacional utilizou-se os parâmetros reportados por Paulin et al. (2006) e que resultaram da combinação de uma série de instrumentos destinados a medir as características da natureza do trabalho, a justiça no tratamento, o apoio da direção, da chefia e dos colegas de trabalho. As componentes medidas encontram-se elencadas na tabela 4.

Todas as variáveis recolhidas por este instrumento se operacionalizam em qualitativas ordinais numa escala de avaliação do tipo Likert de 7 pontos, que varia entre 1 - Discordo completamente e 7 - Concordo completamente, para as dimensões características da natureza do trabalho e tratamento justo. Para as dimensões apoio da direção e da chefia da categoria profissional ou similar, e apoio dos colegas/profissionais de trabalho, a escala varia entre 1 - Completamente ineficaz e 7 - Muito eficaz. Cada dimensão resulta da média dos itens que a compõem.

Tabela 4 - Caracterização do Clima Organizacional

Item	Descrição - Escala Likert 7 pontos
<b>Características da natureza do trabalho.</b>	
<b>Escala de 1 = Discordo completamente, a 7 = Concordo completamente.</b>	
<b>No meu trabalho:</b>	
1	Eu uso muitas habilidades e talentos diferentes
2	Eu realizo coisas que outros consideram muito importantes
3	Eu sou responsável por várias tarefas do início ao fim
4	Eu posso facilmente avaliar os resultados do meu trabalho
<b>Tratamento justo.</b>	
<b>Escala de 1 = Discordo completamente, a 7 = Concordo completamente.</b>	
5	Na maior parte do tempo, sou tratado/a de maneira justa no Serviço
<b>Apoio da Direção e da Chefia da categoria profissional ou similar.</b>	
<b>Escala de 1 = Completamente ineficaz a 7 = Muito eficaz</b>	
Quanto eficazes são os supervisores em:	
6	Ajudar você a desenvolver suas habilidades
7	Dar-lhe reconhecimento pelo trabalho bem feito
8	Manter você informado sobre coisas pertinentes ao seu trabalho
9	Pedir sua opinião sobre decisões importantes
10	Ouvir suas preocupações
<b>Apoio dos colegas de trabalho</b>	
<b>Escala de 1 = Completamente ineficaz a 7 = Muito eficaz</b>	
Quanto eficaz é a sua equipa em:	
11	Ajudar você a fazer bem o seu trabalho
12	Iniciar e desenvolver novos membros da equipe
13	Fazer você se sentir parte da equipe
14	Fazer você esperar para vir trabalhar todos os dias

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Paulin et al. (2006)

#### 3.4.4 Retenção Talentos

Para avaliar as dimensões que possam ser preponderantes na retenção de talentos, recorreu-se ao questionário “Job Satisfaction Survey” de Spector (1994) adaptado por Vieira (2010). Este questionário mede as seguintes dimensões: salário; promoção; supervisão; benefícios extra; e natureza do trabalho, utilizando 20 itens e uma escala de Likert de 7 pontos, variando entre 1-Discordo completamente e 7-Concordo completamente (tabela 5). Uma vez revertido o valor das questões que foram feitas pela negativa (reversas), cada dimensão foi determinada pela média dos itens que a compõem.

O questionário encontra-se na íntegra, tal como era apresentado *online*, em anexo 3.

Tabela 5 -Componente do questionário - Caraterização da retenção talentos

Item	<i>Job Satisfaction Survey</i>	Questão	Dimensão
1	Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço.	-	Salário
2	Existe realmente pouca oportunidade de promoção no meu local de trabalho.	R	Promoção
3	O meu supervisor é bastante competente a fazer o seu trabalho.	-	Supervisão
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	R	Benefícios extra
5	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.	R	Natureza do trabalho
6	Os aumentos são poucos e com pouca diferença entre si.	R	Salário
7	Aqueles que fazem um bom trabalho, têm uma boa oportunidade de serem promovidos.	-	Promoção
8	O meu supervisor é injusto comigo.	R	Supervisão
9	Os benefícios que recebemos são tão bons como a maioria das outras organizações oferecem.	-	Benefícios extra
10	Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.	-	Natureza do trabalho
11	Eu sinto-me desvalorizado pela organização quando penso sobre o que eles me pagam.	R	Salário
12	Chega-se mais longe na carreira aqui do que noutros sítios.	-	Promoção
13	O meu supervisor mostra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	R	Supervisão
14	Os benefícios que temos são justos.	-	Benefícios extra
15	Sinto-me orgulhoso em fazer o meu trabalho.	-	Natureza do trabalho
16	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades para aumento de salário.	-	Salário
17	Não temos certos benefícios que deveríamos ter.	R	Benefícios extra
18	Eu gosto do meu supervisor.	-	Supervisão
19	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	-	Promoção
20	O meu trabalho é agradável.	-	Natureza do trabalho

Fonte: Adaptado de Spector, tradução de Vieira (2010)<sup>1</sup>. R = reverso

### 3.5 Implementação do estudo

Após a definição dos instrumentos de recolha de dados, os mesmos foram avaliados quanto à sua adequação e inteligibilidade por profissionais de várias categorias de um Serviço de Patologia Clínica, por um conjunto de profissionais de um Serviço de Radiologia e, por fim, por profissionais desta instituição que não integrassem a população em estudo.

Não tendo sido colocadas questões relativas aos instrumentos, os mesmos foram desenhados em Google forms e enviados por via de email aos participantes do estudo através das suas chefias, em vários momentos. Primeiramente quando se obteve a

<sup>1</sup> Spector, P. (1994). Utilizado sob licença de tradução de Rita Vieira, em 2010. Disponível em <https://paulspector.com/assessment-files/jss/jss-portuguese-vieira.doc>.

autorização da Direção do Serviço e os pareceres positivos da Comissão de Ética (CE) da ENSP-UNL e da Encarregada da Proteção de Dados, foi disponibilizado o acesso ao questionário, através da Direção do Serviço.

Posteriormente, conforme foram obtidos os pareceres da Comissão de Investigação, da CE do IPO e da Direção Clínica, foram enviados os acessos com a solicitação da sua divulgação por todos os profissionais do serviço, independentemente da categoria profissional, e de estarem a exercer ou terem exercido no serviço. Estes acessos ocorreram pela seguinte ordem: direção do serviço; à enfermeira gestora; à coordenadora dos TSDT; e à coordenadora dos AT. Esta opção decorre das culturas institucionalizadas que orientam no sentido de seguir uma cadeia hierárquica. Por outro lado, foram solicitados somente os emails das chefias, para obter a colaboração dos profissionais do serviço, desta forma salvaguarda-se a privacidade imposta pela proteção de dados. Os acessos ficaram disponíveis durante três meses, sendo testados com uma frequência de cinco vezes por semana. O questionário disponibilizava um email e um contacto telefónico para qualquer esclarecimento.

### **3.6 Análise dos dados**

Os dados foram compilados numa tabela de Excel<sup>2</sup> e posteriormente analisados estatisticamente com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences – IBM® SPSS® for Windows®*, versão 29.

Procedeu-se à análise das variáveis nominais utilizando contagens absolutas e relativas. No caso das variáveis ordinais para além destas medidas foi ainda calculada a mediana e o intervalo interquartil (IQ), assim como o Coeficiente de Correlação de postos de Spearman.

### **3.7 Questões éticas e legais**

Solicitaram-se os pareceres das CE da ENSP-UNL e do IPO Lisboa (Anexos 1 e 2), cujo processo iniciou a 11 de janeiro de 2024 e terminou a 29 de fevereiro relativamente à CE da ENSP.

O processo para a obtenção da autorização por parte do IPO, iniciou a 12 de janeiro e após a concordância da Direção do Serviço, do Conselho de Investigação, da Comissão

---

<sup>2</sup> Folha de cálculo da marca registada da Microsoft®, 2016.

de Ética do IPO e da Encarregada da Proteção de Dados, teve a concordância final pela Direção Clínica a 1 de julho do 2024.

A natureza do estudo obriga à anonimização e à confidencialidade dos dados relativos aos participantes, sendo garantida por via da aglomeração das respostas dos mesmos em grupos que agreguem mais do que dois profissionais.

Os grupos são compostos por adjunção de categorias profissionais de modo a salvaguardar o anonimato dos respondentes, as informações solicitadas foram mescladas pelos contributos dos outros respondentes, não havendo lugar à identificação de um respondente através de qualquer um dos dados solicitados.

Na condição de haver uma categoria profissional que se fez representar apenas por um elemento, estas respostas, foram eliminadas ou integradas num grupo que fosse organicamente mais próximo.

## 4. RESULTADOS

Dos 109 profissionais que exerciam funções no serviço de radioterapia do IPO de Lisboa, participaram neste estudo 37 (33,9%). Já dos 28 profissionais que tinham exercido funções entre janeiro de 2021 e dezembro de 2023, o número de participantes foi 7 (25%), totalizando 44 participantes.

A tabela 6 discrimina por grupo o número de profissionais que exercia à data no serviço, os que exercem e participaram, e os que já exerceram e participaram.

Tabela 6 - Agregação e formação dos grupos em função das categorias profissionais

Grupo Profissional	Grupo	A exercer no serviço		Participantes que exercem		Participantes que já exerceram		Total de participantes	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Assistente Operacional	Assistentes	18	16.5	1	2.7	0	0	1	2.3
Assistente Técnico									
Pessoal de Enfermagem	Enfermagem	12	11.0	2	5.4	0	0	2	4.6
Médicos Especialistas	Medicina	16	14.7	8	21.6	5	71.4	13	29.5
Pessoal em formação pré-carreira Médica									
Pessoal Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica	TSDT	56	51.4	24	64.9	1	14.3	25	56.8
Pessoal Técnico Superior de Saúde	TS	7	6.4	2	5.4	1	14.3	3	6.8
Técnicos Superiores									
<b>Total</b>	-	109	100	37	100	7	100	44	100

Fonte: Gestão de Recursos Humanos do IPO Lisboa

### 4.1 Caracterização sociodemográfica

A maioria dos participantes tinha entre 31 e 40 anos de idade, era do sexo feminino e o grupo mais representativo é dos TSDT. O mais frequente era os participantes estarem na categoria profissional, assim como no serviço, entre 6 a 10 anos (Tabela 7).

Tabela 7 – Caracterização sociodemográfica dos participantes

Característica		N	%
Idade	21 - 30	8	18,2
	31 - 40	23	52,3
	41 - 50	11	25,0
	> 50	2	4,5
Sexo	Feminino	36	81,8
	Masculino	8	18,2
Categoria profissional por grupos	Assistente	1	2,3
	Enfermeiro	2	4,6
	Médico	13	29,5
	Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica	25	56,8
	Técnico Superior	3	6,8
Tempo de exercício na Categoria Profissional (anos)	0 - 5	7	15,9
	6 -10	16	36,4
	11 - 20	14	31,8
	> 20	7	15,9
Tempo de exercício no serviço de radioterapia (anos)	0 - 5	15	34,1
	6 -10	18	40,9
	11 - 20	8	18,2
	> 20	3	6,8

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as tabelas 6 e 7, os grupos a exercer no serviço por ordem decrescente são os TSDT (51.4%); Assistentes (16.5%); Medicina (14.7%); Enfermagem (11%); e TS (6.4). Daqueles que ainda exercem neste serviço e participaram, os mais representativos são os TSDT (56.8%), Medicina (29,5%), e dos TS (6.8%). Contextualizando, os profissionais cuja especialização requer formação específica nas áreas de radiologia e radioterapia, são essencialmente os dois grupos mais representativos cujo total de participantes (a exercer e que já exerceram), corresponde a 86.3% e 29.4% da população ativa no serviço (a exercer).

### 4.3 Cultura organizacional, clima organizacional e retenção de talentos

O instrumento utilizado baseia-se nas medianas e no intervalo interquartilico, para medir a percepção que os participantes tinham relativamente à cultura, ao clima e a retenção de talentos, na condição de estarem a exercer no serviço; terem exercido no serviço; no somatório das duas condições, i.e., na sua totalidade. Observa-se que a cultura é percebida como sendo de objetivos seguida da cultura de regras, nas condições dos profissionais estarem a exercer e na sua totalidade. Já quem exerceu, percebe-a como uma cultura de apoio, seguida de objetivos, tabela 8.

Tabela 8 - Cultura percebida pelos profissionais do Serviço

Cultura organizacional	A exercer no serviço de radioterapia (37)	Que exerceram no serviço (7)	Total (44)
	Me (IQ)	Me (IQ)	Me (IQ)
Cultura Apoio	3,75 (1,38)	4,5 (1,25)	4,00 (1,44)
Cultura Inovação	3,00 (1,00)	3,5 (1,75)	3,00 (1,00)
Cultura Regras	4,25 (1,75)	4,00 (0,75)	4,12 (1,50)
Cultura Objetivos	4,50 (1,00)	4,25 (2,50)	4,37 (1,19)

Fonte: elaboração própria

Os participantes na condição de estarem a exercer, percebem o clima organizacional nas dimensões natureza do trabalho e apoio dos colegas, de igual forma, como sendo o mais relevante. Para quem já exerceu, e na globalidade dos participantes, a relevância é o apoio dos colegas, seguido da natureza do trabalho, tabela 9.

Tabela 9 - Clima percebido pelos profissionais do Serviço

Clima organizacional	A exercer no serviço de radioterapia (37)	Que exerceram no serviço (7)	Total (44)
	Me (IQ)	Me (IQ)	Me (IQ)
Natureza do trabalho	5,25 (1,25)	4,75 (1,75)	5,25 (1,25)
Tratamento justo	4,00 (3,00)	3,00 (1,00)	4,00 (3,00)
Apoio da direção	2,80 (2,20)	2,20 (0,60)	2,60 (1,80)
Apoio da chefia	3,60 (1,60)	2,20 (0,80)	3,60 (1,75)
Apoio dos colegas	5,25 (1,13)	5,75 (1,75)	5,37 (1,25)

Fonte: elaboração própria

Os participantes no âmbito da satisfação no trabalho, são unânimes na valorização da dimensão da natureza do trabalho, por oposição à percepção relativa ao salário, sendo a dimensão cuja mediana se apresenta mais baixa, tabela 10.

Tabela 10 - Retenção de talentos – Satisfação no Trabalho, dimensões

Retenção de talentos	A exercer no serviço de radioterapia (37)	Que exerceram no serviço (7)	Total (44)
	Me (IQ)	Me (IQ)	Me (IQ)
Salário	1,50 (1,50)	1,50 (0,75)	1,50 (1,38)
Promoção	1,50 (1,13)	1,75 (1,75)	1,50 (1,19)
Supervisão	3,75 (2,50)	3,75 (1,50)	3,75 (2,44)
Benefícios extra	2,00 (1,50)	2,25 (0,50)	2,00 (1,13)
Natureza do trabalho	5,75 (1,50)	4,75 (3,00)	5,50 (1,69)

Fonte: elaboração própria

#### 4.4 Relação entre cultura e clima organizacional

A relação entre a cultura e o clima organizacional foi avaliada através do coeficiente de correlação de postos de Spearman, cujo resumo se apresenta na tabela 11. Os valores de correlação inferiores a 0,25 são considerados fracos; entre 0,25 e 0,50, moderados; entre 0,50 até 0,75 apresentam uma correlação forte; e superior a 0,75, muito forte, de acordo com Marôco (2018).

Tabela 11 – Correlação de Spearman - relação entre a cultura e o clima organizacional, N=44

	Clima relativo a					Cultura de			
	Natureza do seu trabalho	Ter um tratamento justo	Apoio da Direção	Apoio da Chefia	Apoio dos Colegas de trabalho	Apoio	Inovação	Regras	Objetivos
Clima relativo à natureza do seu trabalho	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Clima relativo a ter um tratamento justo	<b>0,619</b>	1,000	-	-	-	-	-	-	-
Clima relativo ao apoio da Direção	0,423	<b>0,540</b>	1,000	-	-	-	-	-	-
Clima relativo ao apoio da Chefia	<b>0,523</b>	<b>0,496</b>	0,732	1,000	-	-	-	-	-
Clima Relativo ao apoio dos Colegas de trabalho	0,282	<b>0,432</b>	<b>0,400</b>	<b>0,321</b>	1,000	-	-	-	-
Cultura de Apoio	0,242	0,335	<b>0,511</b>	0,312	<b>0,574</b>	1,000	-	-	-
Cultura de Inovação	0,316	0,444	0,434	0,311	<b>0,668</b>	<b>0,545</b>	1,000	-	-
Cultura de Regras	0,413	<b>0,363</b>	0,234	0,384	0,440	0,442	0,480	1,000	-
Cultura de Objetivos	0,217	0,211	0,349	0,427	0,489	0,449	0,471	<b>0,571</b>	1,000

Fonte: elaboração própria

A correlação de Spearman é uma medida estatística que indica a força e a direção da relação entre duas variáveis, não implica causalidade. Todavia, verifica-se que as culturas de Apoio e Inovação estão associadas a um clima organizacional mais positivo, especialmente no que respeita ao apoio entre os colegas. As culturas de regras e objetivos, apresentam uma relação mais moderada com as diferentes dimensões do clima, sendo a de objetivos a mais fraca relativamente à natureza do seu trabalho.

#### 4.5 Relação entre clima organizacional e retenção de talentos

Foi avaliada através do coeficiente de correlação de postos de Spearman, cujo resumo se apresenta na tabela 12.

Tabela 12 - Correlação de Spearman - relação entre o clima organizacional e a Retenção de Talento, N=44

	Clima relativo a					Retenção de Talento				
	Natureza do seu trabalho	Ter um tratamento justo	Apoio da Direção	Apoio da Chefia	Apoio dos Colegas de trabalho	Salário	Promoção	Supervisão	Benefícios Extra	Natureza do Trabalho
Clima relativo à natureza do seu trabalho	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clima relativo a ter um tratamento justo	<b>0,619</b>	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Clima relativo ao apoio da Direção	0,423	<b>0,540</b>	1,000	-	-	-	-	-	-	-
Clima relativo ao apoio da Chefia	<b>0,523</b>	0,496	<b>0,732</b>	1,000	-	-	-	-	-	-
Clima Relativo ao apoio dos Colegas de trabalho	0,282	0,432	0,400	0,321	1,000	-	-	-	-	-
Retenção de Talento - Salário	0,115	<b>0,658</b>	0,456	0,242	0,453	1,000	-	-	-	-
Retenção de Talento - Promoção	-0,009	0,401	0,224	-0,005	0,213	<b>0,669</b>	1,000	-	-	-
Retenção de Talento - Supervisão	0,437	<b>0,583</b>	<b>0,762</b>	<b>0,680</b>	0,372	0,370	0,153	1,000	-	-
Retenção de Talento - Benefícios Extra	0,148	<b>0,523</b>	0,469	0,143	0,401	<b>0,657</b>	<b>0,657</b>	0,246	1,000	-
Retenção de Talento - Natureza do Trabalho	0,379	0,387	0,364	<b>0,637</b>	0,294	0,026	-0,107	0,367	0,059	1,000

Fonte: elaboração própria

A análise mostra uma forte interdependência entre a retenção de talentos e o clima organizacional. O salário, por exemplo, está fortemente associado à percepção de tratamento justo e, em menor grau, ao apoio da chefia e natureza do trabalho. A promoção, por sua vez, está moderadamente relacionada ao tratamento justo, enquanto a supervisão apresenta uma forte correlação com o apoio da direção e da chefia. Os benefícios extra também se mostram fortemente ligados ao tratamento justo e moderadamente relacionados ao apoio da direção e dos colegas. Por fim, a natureza do trabalho demonstra uma forte correlação com o apoio da chefia e relações moderadas com as restantes dimensões do clima, indicando que as características do trabalho desempenham um papel crucial na retenção de talentos, especialmente quando associadas a um bom relacionamento com a chefia.



## 5. DISCUSSÃO

A influência da cultura organizacional, do clima organizacional e da satisfação profissional na retenção de profissionais é um tema decisivo para o Serviço de Radioterapia do IPO de Lisboa. O setor da saúde em Portugal enfrenta desafios significativos na retenção de talentos, e o IPO não é exceção. A elevada taxa de emigração de profissionais de saúde, em busca de melhores oportunidades salariais e de progressão na carreira, agrava o problema (Ordem dos Médicos, 2022; OCDE, 2021). A retenção de profissionais especializados é ainda mais desafiada pela proximidade de serviços privados que atraem esses profissionais através de condições de trabalho potencialmente mais favoráveis (IPO Lisboa, 2022). Assim, compreender os fatores que influenciam a permanência dos profissionais é essencial para desenvolver estratégias eficazes de retenção, especialmente num serviço vital como a Radioterapia Oncológica.

Um ambiente de trabalho positivo, com boas relações de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, pode reduzir a rotatividade e promover a retenção de talentos (Chiavenato, 2009; LePine et al., 2000; Palacios et al., 2010). No caso do IPO Lisboa, identificar como esses fatores impactam na retenção de profissionais de modo a garantir a continuidade e a qualidade dos serviços prestados.

A cultura organizacional percecionada pelos profissionais deste Serviço alinha-se com as estratégias instituídas em Portugal nas organizações que prestam cuidados de saúde no setor público, sendo estas fundamentalmente defensivas e reativas. O caráter profundamente normativo na Administração Pública, imprime um cunho que se impõe à Cultura Organizacional, i.e., não é a cultura que se impõe à estratégia, embora possa modelar a mesma. O que está implícito é que as estratégias nestas organizações condicionam as culturas e estas refletem-se no clima organizacional. Consequentemente, a satisfação no trabalho, como forma de promover a retenção de profissionais, fica condicionada pelas orientações a montante. O processo para a obtenção da autorização para este estudo reflete o caráter marcadamente da cultura organizacional de Regras e Objetivos, tal como se pode verificar nas perceções dos profissionais participantes.

O IPO de Lisboa é uma unidade de saúde com um século de experiência no tratamento, estudo e investigação do cancro. Com uma densidade populacional de

aproximadamente 5.455 habitantes por quilómetro quadrado, Lisboa também atende as regiões do Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Açores, Madeira e os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.<sup>3,4</sup>. Em contrapartida, Coimbra apresenta uma densidade populacional de aproximadamente 441 habitantes/km<sup>2</sup>. Dos três IPO, o de Lisboa é aquele que serve a área com a maior densidade populacional, e como tal, também se verifica a presença do setor privado que providenciam tratamentos por Radioterapia, de que são exemplo a rede CUF<sup>5</sup>, o Hospital da Luz e o Centro Clínico Champalimaud, todos oferecendo tratamentos de radioterapia com equipamentos de última geração.

Estes centros privados de saúde representam uma concorrência significativa para os IPO, no que respeita à procura e retenção de profissionais no âmbito dos tratamentos de radioterapia. Em suma, o IPO de Lisboa é aquele cuja concorrência do setor privado para os RH é maior.

O número de participantes corresponde a aproximadamente um terço da população, contudo os profissionais especializados em radiologia e radioterapia, representam 86,3% de todos os participantes. Este valor decorre dos 44 participantes, onde 13 são da área da medicina e 25 da área de TSDT, sendo também estes os mais aliciados para o setor privado. Os restantes 6 são das áreas dos assistentes (AO e AT), de enfermagem e dos TS.

As características sociodemográficas dos participantes, mostram que a maioria tinha entre 31 e 40 anos, era do sexo feminino e fazia parte do grupo dos TSDT. A maioria estava na categoria profissional e no serviço entre 6 a 10 anos. Essa distribuição aponta para uma equipa relativamente jovem e predominantemente feminina, em termos relativos, com uma experiência significativa.

Para sustentar a resposta ao objetivo geral de estudar as perceções dos profissionais do serviço de radioterapia do IPO de Lisboa relativamente à cultura e clima organizacionais, satisfação no trabalho e sua relação com a retenção de talentos, observa-se relativamente à cultura organizacional que os profissionais a exercer percecionam a esta mais orientada para os objetivos e regras, e os que já exerceram percecionam uma cultura de apoio. Todavia este aspeto apoiado pelos ex-profissionais do serviço, aponta para uma área que é valorizada e a sua carência pode contribuir para

---

<sup>3</sup> Pordata. Quadro resumo: Municípios e regiões - Lisboa.

<sup>4</sup> Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil. (2024).

<sup>5</sup> CUF = Companhia União Fabril

a saída dos profissionais.

Observa-se relativamente ao clima organizacional, que tanto a natureza do trabalho, como o apoio dos colegas é muito valorizado. Por outro lado, o apoio da direção é percecionado de forma pouco favorável, abaixo do expectável. A satisfação provida pela natureza do trabalho e o apoio dos colegas são pontos fortes do clima organizacional, enquanto o apoio da direção e da chefia requer melhorias, esta carência do apoio dos dirigentes pode impactar negativamente na retenção de talentos.

Observa-se relativamente à satisfação no trabalho como forma de retenção de talentos que a natureza do trabalho e o apoio dos colegas, são fatores de satisfação relevantes, reforçando o encontrado no clima organizacional. No sentido oposto observa-se que o salário, oportunidades de promoção e os benefícios extras, são áreas de insatisfação, apresentando um desafio significativo para a retenção de talentos. A valorização do trabalho em si e o ambiente colaborativo são positivos, todavia podem não ser o suficiente para diminuir a rotatividade destes profissionais no serviço.

A relação entre a cultura e o clima organizacional mostra que a cultura de Apoio e Inovação está de moderada a fortemente associada a um clima organizacional positivo em todas as dimensões, com exceção da natureza do trabalho, mas especialmente no apoio dos colegas e da direção. Fomentar uma cultura organizacional de apoio e inovação pode melhorar significativamente o clima organizacional e conseqüentemente, a retenção de talentos.

A relação entre o clima organizacional e retenção de talentos, mostra-se de moderada a forte entre as percepções positivas do clima organizacional na retenção de talentos. Verifica-se que a supervisão, assim como a natureza do trabalho, estão relacionadas com todas as dimensões do clima organizacional. A melhoria nas percepções do clima, especialmente em relação ao apoio dos dirigentes e às condições de trabalho, pode levar a reter profissionais no serviço.

Relativamente à cultura organizacional há uma orientação para os objetivos, seguida da cultura de regras, sendo estas as predominantes, tal como afirma Bilhim (2009), e que está concordante com as orientações estratégicas encontradas em Portugal por Antunes (2022). Em oposição está a cultura de inovação, sendo a menos expressiva.

Um clima organizacional positivo está associado à satisfação dos profissionais e à retenção de talentos (Biswas & Suar, 2016; Chiavenato, 2009; Iwai et al., 2019; Schneider et al., 2017). As relações interpessoais entre os profissionais contribuem para um ambiente de trabalho positivo e colaborativo (Paulin et al., 2006), o que se verifica em termos de valorização na dimensão do Apoio dos colegas. O clima organizacional é definido pelas percepções comuns dos profissionais em relação ao ambiente de trabalho (LePine et al. 2000). Palacios et al. (2010), apontam para um clima organizacional positivo é decisivo para o desempenho dos profissionais.

Porém, de acordo com Cunha et al. (2013), as práticas dos gestores focadas no elevado desempenho humano resultam igualmente num Clima Organizacional positivo, o que não se reflete nos dados obtidos, as percepções relativas aos gestores são pouco favoráveis quando comparadas com os valores encontrados no Apoio dos colegas ou na Natureza do trabalho.

Os motivos financeiros são relevantes para a retenção de talentos, incluindo salário, benefícios e oportunidades de carreira (Robbins, 2006). A remuneração, as oportunidades de promoção, podem ser um fator determinante na retenção de profissionais, assim como a percepção de justiça remuneratória, que contribui para a satisfação dos profissionais (Paulin et al., 2006).

Soares (2021), sustenta que medindo as componentes como salário e promoção, podem ser indicadores da probabilidade de retenção de talentos.

As oportunidades de promoção e crescimento profissional, podem ser incrementadas por via de cursos e estágios, demonstrando investimento nos colaboradores e contribuindo para reter profissionais (Foster, 2015).

De acordo com os resultados, os profissionais valorizam as componentes económico-financeiras, todavia não é claro se é motivo para se manterem no serviço, pois em última análise, estes reconhecem como uma dimensão aquém do desejável.

As relações interpessoais positivas no ambiente de trabalho contribuem para a satisfação e retenção de talentos (Cunha et al., 2013). O apoio entre os colegas e a percepção de um bom ambiente de trabalho são fatores importantes para a retenção de talentos de acordo com Paulin et al. (2006), assim como o apoio dos dirigentes.

Uma relação positiva e de confiança com os dirigentes, contribui para a satisfação e o compromisso dos profissionais (Spector, 1994). Para tal contribuem as boas práticas de

gestão que são promotoras de um melhor ambiente de trabalho de acordo com Cunha et al. (2013). Tal como uma comunicação clara, aberta e transparente entre os membros da equipa é igualmente fundamental para um clima organizacional positivo e para a retenção de profissionais (Schneider et al., 2017). O clima organizacional é construído coletivamente pelas perceções dos profissionais de acordo com Iwai et al. (2019), embora estas sejam condicionadas pelas normas, regras formais e informais institucionais, códigos de conduta social e crenças que informalmente afetam o comportamento dos indivíduos de acordo com Andrews (2013).

A cultura organizacional pode influenciar o clima organizacional (West et al., 2014), esta define os valores, crenças e normas que moldam o clima organizacional. Uma cultura de apoio, com foco no bem-estar dos colaboradores, tende a gerar um clima organizacional mais positivo e produtivo (Chiavenato, 2009). Para este autor, a cultura organizacional é mais profunda e explica o porquê de as coisas acontecerem na organização, enquanto o clima organizacional foca-se nas reações individuais.



## 6. LIMITAÇÕES

O tempo necessário para obter as várias autorizações solicitadas pelo IPO pode ter limitado a amostra do estudo. O parecer da Comissão de Ética da ENSP-UNL, solicitado a 11 de janeiro de 2024 e concluído a 29 de fevereiro, enquanto a autorização final do IPO, que começou a 12 de janeiro, foi obtida a 1 de julho de 2024, após a concordância da Direção do Serviço; Encarregada da Proteção de Dados; Conselho de Investigação; Comissão de Ética do IPO e da Direção Clínica.

O tempo que a instituição teve para dar o aval, pode ter condicionado algumas categorias profissionais que se coibiram de participar. Por outro lado, reflete a cultura inerente a algumas das categorias profissionais cujo entendimento relativo à participação de um estudo desta natureza, com o aval das Comissões de Ética da própria instituição e da Escola, os pareceres positivos da Direção do Serviço, do Conselho de Investigação, e da Encarregada da Proteção de dados, não foram suficientes para participarem ativamente no estudo. De acordo com Antunes (2012), a assunção de atributos de liderança por parte das chefias, pode comprometer a sua sujeição ao escrutínio por parte dos profissionais que possam ter pareceres diferentes.

Apesar do questionário estar à disposição por via das várias chefias, o acesso do mesmo aos profissionais, pode não ter sido facilitado estas, colocando-se a hipótese desta disponibilidade ou autorização por parte das chefias, poder ter condicionado o número de participantes. Pode igualmente as categorias com menos expressão de participantes não se identificarem com a temática, reiterando-se que são os menos especializados em radiologia e radioterapia.

Houve uma participação desigual entre as diferentes categorias, com os profissionais mais especializados na Radioterapia e Radiologia, como sendo os mais participativos, representando 86,4% dos respondentes. Se por um lado pode introduzir viés, por outro compensa parcialmente esta limitação, pois o estudo trata do tema da retenção dos profissionais no serviço e estes são os mais aliciados para o setor privado.



## 7. CONCLUSÕES

Para estes profissionais, todas as dimensões da cultura organizacional estão associadas às dimensões do clima organizacional, apontando para a pertinência do aspeto macro da cultura institucionalizada.

Embora a remuneração e as oportunidades de promoção sejam valorizadas pelos profissionais, não são os únicos fatores determinantes para a retenção. As perceções relativas ao salário e à promoção estão abaixo do expectável, indicando espaço para melhorias, mas não são os principais motivos para a permanência dos profissionais.

A cultura organizacional está associada de forma significativa ao clima organizacional, sendo marcadamente de objetivos e regras, sendo a menos expressiva a de inovação. Todavia é essencial promover uma cultura de apoio, melhorar o apoio da direção e das chefias, e oferecer condições de trabalho mais atraentes, incluindo oportunidades de promoção e benefícios competitivos.

Observa-se que os profissionais valorizam as componentes económico-financeiras para se manterem no serviço, embora manifestamente insuficiente, as dimensões salário e oportunidades de promoção são considerados importantes, havendo potencial de melhoria, por via da promoção através de medidas que incrementem o currículo dos profissionais para futuros concursos, ou a efetivação da abertura dos mesmos.

Os profissionais valorizam as componentes relacionais para se manterem no serviço, aliás, as relações interpessoais, como o apoio dos colegas e natureza do trabalho são altamente valorizados, contribuindo para a satisfação e retenção dos profissionais.

Em suma, o clima organizacional no Serviço de Radioterapia do IPO Lisboa tem uma influência direta e significativa na retenção de talentos. Elementos como a natureza do trabalho e o apoio dos colegas são cruciais para a satisfação dos profissionais que lidam com o peso de integrar uma organização de reconhecido mérito, a dor nas várias dimensões dos seus doentes e as emoções desencadeadas neste ambiente, são alguns dos fatores que mostram a resiliência destes profissionais.



## 8. RECOMENDAÇÕES

De modo a promover a retenção dos profissionais no Serviço de Radioterapia Oncológica do Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, ainda que limitados pelos respetivos contratos trabalho, grelhas salariais, normas institucionalizadas, entre outros condicionamentos, sugerem-se algumas alternativas:

- Relativamente à Cultura Organizacional, embora seja de difícil implementação pois lida com outras perceções de outros Serviços não analisados, sugere-se promover uma cultura que enfatize o apoio mútuo, a colaboração e o bem-estar dos profissionais, que neste Serviço já se verifica parcialmente.
- Promover uma cultura de transparência e comunicação aberta onde os profissionais sintam que as suas vozes são ouvidas e valorizadas.
- Capacitar os dirigentes de competências gestão de RH comunicação pode incrementar a perceção de apoio entre os profissionais.
- Estabelecer um sistema de *feedback* regular e construtivo onde os profissionais possam expressar as suas preocupações e sugestões.
- Envolver os profissionais nas decisões que afetam o seu trabalho e o seu ambiente.
- Incentivar a participação em projetos colaborativos que desafiem os profissionais e permitam o desenvolvimento de novas competências. Este estudo é um exemplo cuja Direção aceitou e participou ativamente, o que poderia ser replicado com as Chefias.
- Criar oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo através de cursos, *workshops* e conferências.
- Criar e comunicar claramente os planos de carreira e caminhos de progressão dentro do Serviço, mesmo que não envolvam aumentos salariais imediatos.
- Implementar programas de reconhecimento formal/informal para valorizar as contribuições dos profissionais, como aquisição de competências/celebração de uma data.
- Facultar recompensas não-financeiras, como dias de folga adicionais, horários de trabalho flexíveis, ou oportunidades de participação em projetos especiais, de forma criteriosa, não ficando cativo dos agrados pessoais da/o dirigente.
- Fortalecimento das Relações Interpessoais através de programas de integração para novos funcionários e programas de mentoria para apoio contínuo.
- Atividades de *Team Building*, que promovam a coesão da equipa e fortaleçam as relações interpessoais.
- Implementar programas de bem-estar que incluam atividades físicas, suporte psicológico, e iniciativas de saúde mental.
- Agilizar processos redundantes de pareceres com a integração de algoritmos.



## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albino C, Vidal J, Pescada S. A importância da cultura organizacional na gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços de saúde públicos. Estudo apresentado no QUALIS21, Congresso Internacional Sobre Metodologia de Investigação, Desafios metodológicos atuais, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.31211/rpics.2022.8.1.229>
2. Allen D. Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. Califórnia: Society for Human Resource Management; 2008.
3. Andrews M. The limits of institutional reform in development: changing rules for realistic solutions. 1st ed. New York: Cambridge University Press; 2013.
4. Antunes P. Competências Táticas de Liderança na Operacionalização da Estratégia Organizacional em Unidades de Saúde. [Tese de Doutorado]. Lisboa: Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas; 2022.
5. Antunes P. Perceção de profissionais hospitalares sobre o papel organizacional de líderes informais em hospitais [dissertação de mestrado]. Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologias da Saúde – Universidade Lusófona; 2013.
6. Bilhim J. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas; 2009.
7. Bilhim J, Ramos R, Pereira L. Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. Revista Digital De Derecho Administrativo. 2015;(14):91-125.
8. Bispo C. Liderança em Contextos Hospitalares: Fatores intervenientes no Clima Organizacional. Perspectivas Contemporâneas. 2006;1(2):73-95.
9. Biswas M, Suar D. Antecedents and consequences of employer branding. Journal of Business Ethics. 2016;136(1):57–72.
10. Cable D, Gino F, Staats B. Reinventing Employee Onboarding. MIT Sloan Management Review. 2013; 54:23-28.
11. Carapinheiro G, Correia T. Novos temas de saúde, novas questões sociais. Editora Mundos Sociais, CIES, ISCTE-IUL; 2015.
12. Chiavenato I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2011.
13. Chiavenato I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.
14. Cunha M, Rego A, Lopes M. Comportamento organizacional positivo. Análise Psicológica. 2013;4(31):313-328.
15. Davies H, Nutley S, Mannion R. Organisational Culture and Quality of Health Care. Quality in HealthCare. 2000; 9:111-119.

16. Direção-Geral da Saúde. Plano Nacional de Saúde 2021-2030: Saúde Sustentável: de tod@s para tod@s. Direção-Geral da Saúde. 2021. Disponível em: [https://pns.dgs.pt/files/2022/03/PNS-21-30\\_Versao-editada-1\\_Final\\_DGS.pdf](https://pns.dgs.pt/files/2022/03/PNS-21-30_Versao-editada-1_Final_DGS.pdf).
17. Escoval A, Ramos F, Barros H, Gonçalves J, Perelman J, Lopes M, Sousa P, Ferreira P, Raposo V. E agora? Relatório de Primavera 2022. Observatório Português dos Sistemas de Saúde; 2022.
18. Foster C. Managing the flow of talent through organizations - a boundary-less model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2015;29(1):15-19.
19. Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil. 2024. Disponível em: <https://www.ipolisboa.min-saude.pt/>.
20. Iwai T, Bortoluzzo A, Nakata L, Costa J. Força de clima: Seu Papel Moderador na Relação Entre Clima e Turnover. *Revista de Administração Contemporânea*. 2019;23(1):92-110.
21. LePine J, Colquitt J, Erez A. Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience. *Personnel Psychology*. 2000; p. 563-593.
22. Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 7ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
23. Miles R, Snow C. *Organizational strategy, structure and process*. Stanford: Stanford University Press; 2003.
24. Modise D. The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. 2023;8:25.
25. Morais L. *Liderança e estratégia – Casos de inovação nas organizações de saúde*. Lisboa: Escolar Editora; 2012.
26. Moreira J. *Questionários: teoria e prática*. Coimbra: Almedina; 2009.
27. Neves J. *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH; 2000.
28. Neves J, Jesuíno J. Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Psicologia*. 1994;3 (IX):327-346.
29. OECD. *Health at a Glance 2023: Highlights for Portugal*. 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/portugal/health-at-a-glance-2021-portugal-EN.pdf>
30. Ordem dos Médicos. *Relatório Anual OM 2022*. 2022. Disponível em: <https://ordemdosmedicos.pt/wp-content/uploads/2022/07/Relatorio-Anual-OM-2022.pdf>.

31. Palacios K, Vieira R, Freire R. O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*. 2010;9(2):311-322.
26. Paulin M, Ferguson R, Bergeron J. Service climate and organizational commitment: the importance of customer linkages. *Journal of Business Research*. 2006;59:906-915.
27. Pordata. Quadro resumo: Municípios e regiões - Lisboa. [Data desconhecida]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/censos/quadro-resumo-municipios-e-regioes/lisboa-1288>.
28. Robbins S. *Comportamento organizacional*. 11ª ed. Londres: Pearson; 2006.
29. Rothman, Kenneth, Greenland, Sander. Types of epidemiologic studies. Em: *Modern Epidemiology*. 2.ª ed. Lippincott-Raven Publishers; 1998. p. 67–78.
30. Şahin D, Çubuk D, Uslu T. The Effect of Organizational Support, Transformational Leadership, Personnel Empowerment, Work Engagement, Performance and Demographical Variables on the Factors of Psychological Capital. *Emerging Markets Journal*. 2014;3(3):1-17.
31. Schulte M, Ostroff C, Shmulyian S, Kinicki A. Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance. DOI: 10.1037/a0014365.
32. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. 3ª ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2004.
33. Schneider B, González-Romá V, Ostroff C, West M. Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. 2017;102(3):468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>.
34. Soares B. *Cultura organizacional, modelos de gestão e inovação em hospitais de ensino: Estudo de caso – Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa*. [Tese de doutoramento]. Universidade Fernando Pessoa; 2021.
35. Spector P. *Job Satisfaction Survey*. University of South Florida, Department of Psychology; 1994.
36. STROBE Statement. Strengthening the reporting of observational studies in epidemiology. [Internet]. Bern: University of Bern; 2023 [citado em 19 jul 2024]. Disponível em: <https://www.strobe-statement.org/checklists/>
37. Tavares D. *Introdução à Sociologia da Saúde*. Coimbra: Almedina; 2016.
38. Thompson E, Phua F. A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*. 2012;37(3):275–307. <https://doi.org/qckqbx>.
39. Vieira R. Tradução de Job Satisfaction Survey. Copyright Paul E. Spector, 1994, All rights reserved - Satisfação no Trabalho. Disponível em: <https://paulspector.com/assessment-files/jss/jss-portuguese-vieira.doc>.

40. West M, Topakas A, Dawson J. Climate and Culture for Health Care Performance. Em: Schneider B, Barbera KM, editores. The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. Oxford: Oxford University Press; 2014. p. 335–359. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0018

## 10. ANEXOS

### Anexo 1 - Parecer da Comissão de Ética da ENSP-UNL



#### PARECER FINAL da CEENSP

#### Resposta ao pedido de parecer CEENSP nº 06/2024

**Nome do Investigador:**

Paulo Fernando Gonçalves Amaral Antunes

**Nome do Projeto/Tese/Dissertação/Trabalho Final:**

INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DE TALENTOS NO SERVIÇO DE RADIOTERAPIA DO IPO LISBOA

QUADRO I

De acordo com a informação e documentos disponibilizados pelo/a(s) Requerente, sou de parecer que este projeto cumpre os requisitos éticos de investigação:	Sim	Não	Não se aplica	Observações/ Pedidos de esclarecimento/ Fundamentação
1. Com seres humanos (incluindo quando aplicável a participantes menores, incapazes ou vulneráveis)	X			
2. Com Células/ tecidos Humanos		X		
3. Quanto à proteção de dados pessoais		X		
4. Quanto ao envolvimento de países terceiros.		X		
5. Quanto à utilização / recurso a animais.		X		
6. Que diz respeito à proteção do ambiente, saúde e segurança.		X		
7. Com foco exclusivo em aplicações civis.		X		
8. De salvaguarda para o potencial risco de utilização indevida.		X		
9. De salvaguarda de conflitos de interesses.		X		

### Parecer/Decisão:

Positivo	X
Intermédio, com pedido de esclarecimentos/alterações	
Negativo	

### Fundamentação conclusiva (tendo em conta o que já foi dito no quadro I):

Trata-se de um protocolo do trabalho de campo realizado no âmbito do curso de especialização e Administração Hospitalar sobre a influência do clima organizacional na retenção de Talentos no Serviço de Radioterapia do IPO de Lisboa. A metodologia adoptada é o recurso a quatro questionários, testados e adaptados para o efeito. E serão formalizados através da aplicação Google Docs.

A anonimização é assegurada pelo recurso a clusters. É igualmente solicitado parecer a Comissão de Ética do IPO Lisboa.

Em resumo, o estudo parece ser conduzido de maneira ética e metodologicamente rigorosa, o que aumenta a confiabilidade e validade dos resultados esperados.

O estudo não suscita questões éticas a sua aprovação

#### **Ressalva:**

A CE-ENSP enfatiza que a aprovação de um estudo não significa que venha a ter qualquer responsabilidade por danos ou outros atos ilícitos que possam vir a ser praticados no âmbito do mesmo. As opiniões apresentadas nas publicações, relatórios ao governo ou outros resultados desta investigação são da responsabilidade exclusiva dos investigadores.

Aprovado na reunião plenária de 21 de fevereiro 2024

A Presidente da CE-ENSP



Prof.ª Doutora Paula Lobato de Faria

## Anexo 2 – Parecer da CE-IPO Lisboa e autorização do CA do IPO Lisboa

	<b>Apreciação e Votação de Parecer</b>	CE
	INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA DE LISBOA FRANCISCO GENTIL, EPE Comissão de Ética	

**Apreciação do Parecer**

**Projeto de Investigação: "Influência do Clima Organizacional na Retenção de talentos no Serviço de Radioterapia do IPO de Lisboa" (UIC/1655)**

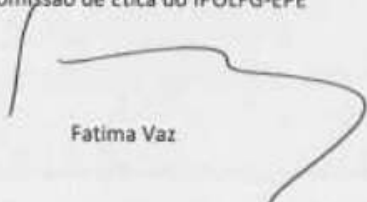
A Comissão de Ética para a Saúde (CES) do Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, EPE, apreciou os esclarecimentos apresentados no âmbito do pedido de realização do projeto acima identificado.

O processo foi votado pelos membros da CES:  
Dra. Cristina Nave, Dra. Fátima Cadoso, Dra. Fátima Vaz, Dr. Jean Pierre Gonçalves, Enf. Maria Manuel Pinto, Doutor Sérgio Deodato.


**Resultado da Votação:**  
Parecer: Parecer Favorável (Fundamentação em anexo).

Data: 27/05/2024

P'la Comissão de Ética do IPOLFG-EPE

  
Fatima Vaz

## Anexo 3 – Questionário - apresentação online



### Influência do Clima Organizacional na Retenção de Talentos no Serviço de Radioterapia do IPO Lisboa

Saudações, no âmbito do Curso de Especialização em Administração Hospitalar da ENSP-Universidade Nova de Lisboa, com a autorização da **Direção do Serviço** e pareceres positivos da **Comissão de Ética da ENSP, Encarregada da Proteção de Dados, Conselho de Investigação, Comissão de Ética e Direção Clínica do IPO Lisboa**, solicita-se a Vossa Ex. a colaboração no preenchimento do questionário de escolha múltipla, não havendo respostas certas ou erradas.

O preenchimento ocupará aproximadamente 7 a 10 minutos, o seu valor será intemporal e ajudará a compreender melhor parte dos Serviços de Saúde. Solicita-se a resposta que mais se adequar à sua percepção. É livre de não responder a todo o momento.

**Confidencialidade:** As suas respostas serão anónimas e confidenciais, os dados serão apenas para fins de pesquisa, não partilhados de forma que possa ser identificado/a, e tratados de acordo com o Regulamento (UE) 2016/679 de 27 de Abril (RGPD) e a Lei n.º 58/2019 de 8 de Agosto. Pode ainda consultar o Consentimento Informado: <https://forms.gle/rg1okr6m4wbora0d>

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

\* **Indica uma pergunta obrigatória**

Exerce/trabalha atualmente no Serviço de Radioterapia? \*

Sim.

Não, mas já exerci/trabalhei.

**Objetivo do Estudo:** Caracterizar o clima organizacional percebido por Profissionais a exercer, ou que já tenham exercido, neste Serviço. Pretende-se observar as dimensões mais relevantes para os Profissionais.

**Procedimentos:** Se concordar em participar, será solicitado que preencha um breve questionário. Serão recolhidas informações relativas à percepção sobre a Cultura e Clima Organizacional e a Retenção de Talento no Serviço, a idade, sexo e categoria profissional, as respostas são anónimas, confidenciais e os dados são agrupados para que não seja possível identificar respondentes.

Consentimento: Concorda em participar no estudo?

Aceito

Não aceito

Seguinte  Página 1 de 5 [Limpar formulário](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Detalhes sobre o uso de serviços de terceiros](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



## Influência do Clima Organizacional na Retenção de Talentos no Serviço de Radioterapia do IPO Lisboa

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saber mais](#)

\* Indica uma pergunta obrigatória

### Cultura Organizacional do IPO de Lisboa

Relativamente ao IPO de Lisboa (não ao Serviço de Radioterapia isoladamente), qual a concordância com as descrições, em que 1 = **Nunca** e 7 = **Sempre**.

#### 1- O IPO de Lisboa assume medidas antecedidas. \*

Toma decisões que têm alguma incerteza relativamente aos resultados.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

#### 2 - No IPO de Lisboa há compreensão mútua. \*

Existe entendimento entre os Profissionais.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**3 - O IPO de Lisboa apresenta objetivos claros. \***

Dá a conhecer concretamente as metas a atingir.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**4 - O IPO de Lisboa dá ênfase na realização das tarefas. \***

Há uma grande preocupação em atingir resultados.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**5 - O IPO de Lisboa tem abertura à crítica. \***

São aceites opiniões, ainda que diferentes do Conselho de Administração.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**6 - O IPO de Lisboa tem elevados padrões de desempenho. \***

No IPO faz-se muito e bem.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**7 - O IPO de Lisboa tem o cumprimento das regras. \***

Os Profissionais são incentivados a cumprir regras.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**8 - O IPO de Lisboa tem procedimentos estabelecidos. \***

As regras e instruções apresentam-se formais e escritas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**9 - O IPO de Lisboa tem flexibilidade. \***

Há adaptação a novas circunstâncias.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**10 - O IPO de Lisboa tem formalização. \***

Tudo é transmitido por escrito ou formalizado.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**11 - O IPO de Lisboa** promove o apoio dos colegas. \*

Há preocupação com os colegas de trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**12 - O IPO de Lisboa** promove a confiança mútua. \*

Os Profissionais confiam uns nos outros.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**13 - O IPO de Lisboa** promove a eficiência. \*

No IPO faz-se o mais possível com os menores recursos.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**14 - O IPO de Lisboa** promove o apoio na resolução dos problemas de trabalho. \*

Há entajuda entre Profissionais para a resolução de problemas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**15 - O IPO de Lisboa** promove o pioneirismo. \*

O IPO procura novas maneiras de fazer o seu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

**16 - O IPO de Lisboa** promove o respeito pela autoridade. \*

As Chefas são respeitadas e valorizadas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Página 2 de 5

[Limpar formulário](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

[Este formulário foi criado com o apoio da Google](#) [Depositar dados](#) [Termos de Utilização](#) [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



## Influência do Clima Organizacional na Retenção de Talentos no Serviço de Radioterapia do IPO Lisboa

Inicie sessão no Google para guardar o seu progresso. Saiba mais

\* Indica uma pergunta obrigatória.

### Clima Organizacional do Serviço de Radioterapia

Relativamente ao Serviço de Radioterapia, qual a concordância com as seguintes descrições, numa escala em que 1 = **Discordo completamente** e 7 = **Concordo completamente**

#### Relativamente às características da natureza do seu trabalho \*

1 - No meu trabalho uso muitas capacidades e aptidões diferentes.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

2 - No meu trabalho realizo coisas que outros consideram muito importantes. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

3 - No meu trabalho sou responsável por várias tarefas do início ao fim. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

4 - Posso facilmente avaliar os resultados do meu trabalho. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

#### Relativamente a ter um tratamento justo \*

5 - Na maior parte do tempo, eu sou tratado/a de maneira justa no Serviço.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

#### Relativamente ao apoio da Direção do Serviço pela Sra. Diretora, quanto eficaz é \*

uma escala a que corresponde 1 – **Completamente ineficaz** e 7 – **Muito eficaz**

6 - A ajudar a desenvolver as suas habilidades/competências.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Relativamente ao apoio pela Chefia/Dirigente da Categoria a que pertence ou está inserido/a, quanto eficaz é numa escala a que corresponde 1 – Completamente ineficaz e 7 – Muito eficaz

6b - A ajudar a desenvolver as suas habilidades/competências.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Relativamente à Sra. Diretora

7 - Dar reconhecimento pelo seu trabalho bem feito/desenvolvido.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Relativamente à Chefia/Dirigente da Categoria a que pertence ou está inserido/a

7b - Dar reconhecimento pelo seu trabalho bem feito/desenvolvido.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Relativamente à Sra. Diretora

8 - Manter informado/a sobre coisas pertinentes ao seu trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Relativamente à Chefia/Dirigente da Categoria a que pertence ou está inserido/a

8b - Manter informado/a sobre coisas pertinentes ao seu trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Relativamente à Sra. Diretora

9 - Pedir a sua opinião sobre decisões importantes.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Relativamente à Chefia/Dirigente da Categoria a que pertence ou está inserido/a

9b - Pedir a sua opinião sobre decisões importantes.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Relativamente à Sra. Diretora

10 - Ouvir as suas preocupações.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Relativamente à Chefia/Dirigente da Categoria a que pertence ou está inserido/a \*

10b - Ouvir as suas preocupações.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Relativamente ao apoio dos Colegas/Profissionais de trabalho, quanto eficaz é a equipa a: \*

11 - Ajudar a desenvolver bem o seu trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

12 - Formar e iniciar novos membros da equipa. \*

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

13 - Fazer com que se sinta parte da equipa. \*

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

14 - Fazer com que tenha vontade de vir trabalhar todos os dias. \*

1 2 3 4 5 6 7

Completamente ineficaz        Muito eficaz

Anterior

Seguinte

Página 3 de 5

Limpar formulário

Nunca envie palavras-passe através do Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



## Influência do Clima Organizacional na Retenção de Talentos no Serviço de Radioterapia do IPO Lisboa

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saber mais](#)

\* Indica uma pergunta obrigatória

### Satisfação no trabalho

Relativamente ao seu Serviço, qual a concordância com as seguintes afirmações, onde 1 = Discordo completamente e 7 = Concordo completamente

1 - Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

2 - Existem boas oportunidades de promoção no meu local de trabalho. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

3 - A minha Direção é bastante competente a fazer o seu trabalho. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

4 - Não estou satisfeito/a com os benefícios que recebo. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

5 - Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

6 - Os aumentos são poucos e fazem pouca diferença entre si. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

7 - Quem faz um bom trabalho, tem uma boa oportunidade de ser promovido/a. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

8 - A minha Direção é injusta comigo. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

9 - Os benefícios que recebemos são tão bons quanto os da maioria das outras organizações oferecem.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

10 - Eu gosto do que faço no trabalho. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

11 - Eu sinto-me desvalorizado/a pela organização quando penso sobre o que me \* pagam.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

12 - Chega-se mais longe na carreira aqui do que noutros sítios.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

13 - A minha Direção de Serviço mostra pouco interesse pelos sentimentos dos \* seus subordinados.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

14 - Os benefícios que temos são justos. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

15 - Sinto-me orgulhoso/a em fazer o meu trabalho. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

16 - Sinto-me satisfeito/a com as minhas oportunidades para aumento de \* salário.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

17 - Não temos certos benefícios que deveríamos ter. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

---

18 - Eu gosto da minha Direção de Serviço. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

---

19 - Estou satisfeito/a com as minhas oportunidades de promoção. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

---

20 - O meu trabalho é agradável. \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente        Concordo completamente

Anterior Seguinte




Progresso:  Página 4 de 5

Limpar Formulário

Forma em linha patrocinada através do Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) · [Termos de utilização](#) · [Política de privacidade](#)

Google Formulários

## Influência do Clima Organizacional na Retenção de Talentos no Serviço de Radioterapia do IPO Lisboa

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

\* indica uma pergunta obrigatória

### Dados sociodemográficos

Relembremos que a informação tem caráter confidencial e não servirá para identificar o respondente, o questionário é anónimo e as respostas são integradas com outras, impossibilitando a sua identificação.

Idade (anos). \*

21 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - 60

= 60

Gênero, \*

- Feminino  
 Masculino

Categoria profissional, \*

- Assistente Operacional (ou TAS)  
 Assistente Técnica/o  
 Enfermeira/o  
 Médica/o  
 Técnica/o Superior  
 Técnica/o Superior de Diagnóstico e Terapêutica  
 Técnica/o Superior de Saúde  
 Outra: \_\_\_\_\_

Tempo de exercício na Categoria Profissional, \*

Em anos, se for inferior a um ano, coloque 0 (zero).

A sua resposta: \_\_\_\_\_

Tempo de exercício neste Serviço, \*

Em anos, se for inferior a um ano, coloque 0 (zero).

A sua resposta: \_\_\_\_\_

**Desde já muito gratos pela participação,** sinta-se livre para colocar questões (pfg\_antunes@ensp.unl.pt). Uma última solicitação.

Se entender, pode enviar este link (<https://forms.gle/vEPT9LC24La2CCpk7>) a um outro Profissional que tenha exercido neste Serviço, esse contributo irá enriquecer o estudo, uma vez mais, gratos.

A sua resposta: \_\_\_\_\_

Bem-haja



Anterior

Enviar

Página 5 de 5

Limpar  
formulário

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários