



**UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE**

**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS**

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Licenciatura em Administração Pública

**Papel da motivação no desempenho dos Recursos Humanos em contexto da  
COVID-19: Caso do Centro de Saúde 1 de Junho (2020-2021)**

Licenciando: Arcenio Berlindo Soto

Supervisora: Sofia Balate

Maputo, Dezembro de 2023

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**Faculdade de Letras e Ciências Sociais**

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Licenciatura em Administração Pública

Arcenio Berlindo Soto

**Papel da motivação no desempenho dos Recursos Humanos em contexto da  
COVID-19: Caso do Centro de Saúde 1 de Junho (2020-2021)**

Trabalho de fim de curso a ser apresentado no Departamento de Ciência Política e Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

Supervisora: Sofia Balate.

Maputo, Dezembro de 2023

**Arcenio Soto**

**Papel da motivação no desempenho dos Recursos Humanos em contexto da COVID-19: Caso do Centro de Saúde 1 de Junho (2020-2021)**

Trabalho de fim de curso a ser apresentado no Departamento de Ciência Política e Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

**Data de Aprovação**

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Mesa de Júri**

**Presidente**

(Universidade Eduardo Mondlane)

---

**Supervisora**

(Universidade Eduardo Mondlane)

---

**Oponente**

(Universidade Eduardo Mondlane)

---

Maputo, Dezembro de 202

## **Declaração de Honra**

Eu Arcenio Berlindo Soto, declaro por minha honra que este trabalho de fim do curso nunca foi apresentado na sua essência para obtenção de qualquer grau acadêmico e que ele é fruto da minha investigação, estando citadas no texto e na referência bibliográfica as fontes que utilizei na concepção do mesmo.

O licenciando

---

(Arcenio Soto)

## **Dedicatória**

Dedico esta pesquisa ao meu pai Berlindo Soto e a minha mãe Esperança Chichava.

## **Agradecimento**

Agradeço, em primeiro lugar, ao grande Leão de Judá pela dádiva da vida e constante protecção que me tem concedido, em seguida expresso a minha profunda gratidão a minha supervisora, Dra. Sofia Balate, o seu incansável esforço e infinita paciência foram cruciais para transformar este trabalho em uma realização concreta. Agradeço também aos meus professores e colegas do curso de Administração Pública, pelo contributo directo ou indirecto na minha formação académica.

E Por fim, expresso a minha profunda reverência e apreço ao meus queridos pais, Berlindo Soto e Esperança Chichava, Seu amor incondicional e sacrifício incansável constituem o alicerce sólido sobre o qual a minha educação se ergue, e por isso sou muito grato a todos.

## Epígrafe

*"If you don't like how things are, change it. You're not a tree"* (Jim Rohn)  
(Se você não gosta de como as coisas estão, mude. Você não uma árvore).

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AP	Administração Pública
APCS	Associação Projecto Cidadão
CIP	Centro de Integridade Pública
CRM	Constituição da República de Moçambique
COVID-19	Doença do Coronavírus 2019
EGFAF	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
EGRSP	Estratégia Global Da Reforma Do Sector Público
EPIs	Equipamentos de protecção individual
ERDAP	Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública
MISAU	Ministério de Saúde
OMS	Organização Mundial de Saúde
PESS	Plano Estratégico do Sector de Saúde
PNDRHS	Plano Nacional de Desenvolvimento de Recursos humanos na área da Saúde
RH	Recursos Humanos

## Lista de Figuras e Gráficos

### Figuras

Figura 1: Hierarquia das necessidades .....	24
Figura 2: Hierarquia das necessidades e Factores Motivacionais de Herzber .....	28

### Gráficos

Gráfico 1: Género. ....	31
Gráfico 2: Formação Académica .....	31
Gráfico 3: Carreira .....	32
Gráfico 4: Gosto pelo trabalho. ....	32
Gráfico 5: Colaboração .....	33
Gráfico 6: Profissão. ....	33
Gráfico 7: Oportunidades do desenvolvimento pessoal e profissional. ....	34
Gráfico 8 : Reconhecimento e elogios no trabalho .....	35
Gráfico 9: Promoção na carreira. ....	35
Gráfico 10: Remuneração. ....	36
Gráfico 11: Equipamentos de trabalho. ....	37
Gráfico 12: Equipamentos de protecção individual. ....	38
Gráfico 13: Materiais de trabalho. ....	38
Gráfico 14: Disponibilidade de água para Banheiro, lavagem das mãos. ....	39
Gráfico 15: Condições dos Banheiros nos anos 2020-2021. ....	39
Gráfico 16: Condições no local de trabalho. ....	40
Gráfico 17: Segurança no trabalho. ....	41
Gráfico 18: Possibilidade de mudar de instituição. ....	41
Gráfico 19: Relações interpessoais na Instituição. ....	42
Gráfico 20: Clima Organizacional .....	43
Gráfico 21: A comunicação do superior hierárquico. ....	43
Gráfico 22: Relação entre superiores e subordinados. ....	44
Gráfico 23: O superior hierárquico é amigável .....	45
Gráfico 24: Desempenho .....	45

## **Resumo**

Neste estudo, exploramos o papel da motivação no desempenho dos recursos humanos no contexto da COVID-19, especificamente no Centro de Saúde 1 de junho. Iniciamos com uma contextualização ampla sobre a motivação, em seguida, nos direcionamos ao contexto específico da Administração Pública Moçambicana, trazendo estratégias e o quadro legal que a sua implementação garante a motivação dos funcionários e agentes do Estado. Nosso objetivo central foi analisar minuciosamente a influência da motivação no desempenho dos recursos humanos. Adotamos uma metodologia mista combinando pesquisa qualitativa e quantitativa. Utilizamos técnicas como revisão bibliográfica, conduzimos entrevistas e aplicamos questionários, permitindo-nos obter dados abrangentes e posteriormente conduzir análises estatísticas significativas. Os resultados da pesquisa demonstram claramente a existência de uma relação direta e significativa entre a motivação e o desempenho dos profissionais de saúde. Constatamos que a falta de motivação entre os funcionários e agentes do estado vinculados ao Centro de Saúde 1 de Junho impacta negativamente seu desempenho. Em contrapartida, quando os profissionais se encontram motivados, demonstram maior engajamento e entusiasmo em suas atividades, resultando em um desempenho mais eficaz.

Este estudo contribui substancialmente para uma compreensão mais aprofundada do papel fundamental da motivação no desempenho dos recursos humanos na Administração Pública, enfatizando a importância crucial de investir na motivação dos colaboradores como meio para atingir objetivos estratégicos e o sucesso da organização. A pesquisa destaca inequivocamente que, sem motivação adequada, alcançar um desempenho ótimo se torna improvável

Palavras-chave: Motivação, Recursos humanos, desempenho.

## **Abstract**

In this study, we explore the role of motivation in the performance of human resources in the context of COVID-19, specifically at the June 1st Health Center. We begin with a broad overview of motivation, then delve into the specific context of the Mozambican Public Administration, highlighting strategies and the legal framework that ensures the motivation of employees and state agents. Our central objective was to thoroughly analyze the influence of motivation on human resource performance. We adopted a mixed methodology, combining qualitative and quantitative research. We employed techniques such as literature review, conducted interviews, and administered questionnaires, allowing us to gather comprehensive data and subsequently perform meaningful statistical analyses. The research results clearly demonstrate the existence of a direct and significant relationship between motivation and the performance of healthcare professionals. We found that the lack of motivation among employees and state agents associated with the June 1st Health Center negatively impacts their performance. Conversely, when professionals are motivated, they show greater engagement and enthusiasm in their activities, resulting in more effective performance.

This study substantially contributes to a deeper understanding of the fundamental role of motivation in public administration human resource performance, emphasizing the crucial importance of investing in employee motivation as a means to achieve strategic objectives and organizational success. The research underscores the urgent need to prioritize employee motivation to ensure the ongoing success of organizations.

**Keywords:** Motivation, Human resources, Performance.

## Sumário

<b>Declaração de Honra</b> .....	i
<b>Dedicatória</b> .....	ii
<b>Agradecimento</b> .....	iii
<b>Epígrafe</b> .....	iv
<b>Lista de Abreviaturas e Siglas</b> .....	v
<b>Lista de Figuras e Gráficos</b> .....	vi
<b>Resumo</b> .....	vii
<b>Abstract</b> .....	viii
<b>CAPITULO: I INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1.Contextualização .....	1
1.2.Problema de Pesquisa .....	9
1.3.Hipóteses .....	13
1.4.Objectivos do Estudo .....	13
1.4.1.Objectivo geral .....	13
1.4.2.Objectivos específicos .....	13
1.5.Justificativa .....	14
1.6.Estrutura do Trabalho .....	15
<b>CAPITULO: II METODOLOGIA</b> .....	16
2.1. População e Amostra .....	16
2.2.Método de Abordagem .....	16
2.3.Método de procedimento .....	17
2.4. Instrumentos de recolha de dados .....	17
2.4.1. Pesquisa bibliográfica .....	17
2.4.2. Questionário .....	17
2.4.3. Entrevista .....	18
2.5. Natureza do Estudo .....	18
<b>CAPITULO: III CONCEPTUAL-TEÓRICO</b> .....	19
3.1. Conceitos básicos .....	19

3.1.1.Motivação .....	19
3.1.2.Desempenho .....	20
3.1.3.Recursos Humanos .....	21
3.2. Quadro teórico .....	22
3.2.1.Teorias motivacionais .....	22
3.2.1.1.Teorias processuais .....	22
3.2.1.2.Teorias de Conteúdo .....	22
<b>CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.</b> .....	<b>30</b>
4.1. Apresentação dos Resultados .....	30
4.1.1. Perfil dos profissionais .....	31
4.1.2.Explorando a Motivação dos funcionários e Agentes do Estado afectos a Unidade sanitária 1 de Junho .....	32
4.1.3.Percepção dos profissionais afectos à unidade sanitária 1 de Junho, em relação às medidas que visam prevenir a insatisfação e a desmotivação. ....	36
4.2.Análise dos Resultados .....	46
<b>CAPITULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO</b> .....	<b>55</b>
5.1. Conclusão .....	55
5.2. Recomendações .....	57
<b>6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>58</b>
<b>APÊNDICE-A</b> .....	<b>62</b>
<b>APÊNDICE-B</b> .....	<b>65</b>

## **CAPITULO: I INTRODUÇÃO**

Na dinâmica do contexto actual do mundo, onde as exigências e competições são constantes, a busca pela vantagem competitiva e desempenho excepcional tornou-se uma meta fundamental, para as organizações. Neste sentido, a motivação emerge como um factor central, na determinação do desempenho ideal dos profissionais, e, por consequência, das organizações. A motivação dos recursos humanos torna-se, portanto, um imperativo para assegurar a sobrevivência sustentável das organizações, visto que o desempenho destas depende, fundamentalmente, do desempenho de seus colaboradores.

Este estudo tem como objectivo analisar a influência da motivação, no desempenho dos Recursos Humanos, no contexto da COVID-19, com o foco no Centro de Saúde 1 de Junho. Com efeito, pretende-se compreender, de maneira mais profunda, como a motivação afecta o desempenho dos recursos humanos, explorando os factores motivacionais que moldam as atitudes dos profissionais em suas carreiras.

Por meio desta pesquisa, buscamos avaliar se o Centro de Saúde 1 de Junho está, efectivamente, a investir e a sustentar a motivação dos seus colaboradores. Reconhece-se que a concretização da visão, missão, objectivos e metas da instituição depende, crucialmente, do engajamento dos profissionais que a compõem, no entanto é crucial garantir a satisfação deles.

Compreender o papel da motivação, no desempenho dos profissionais, especificamente no contexto do Centro de Saúde 1 de Junho, é fundamental, para desenvolver-se estratégias eficazes que promovam a criatividade, o engajamento e o desempenho ideal desses colaboradores. Ao fazer-se isso, será possível garantir a prestação eficiente e eficaz de serviços, alinhados com a missão da instituição.

### **1.1.Contextualização**

A motivação é um tema que polariza as atenções dos cientistas e os estudos desde o início do século XX (MARRAS, 2011 *apud* BISCHOF, 2017:36), Mas a preocupação com o estudo da motivação no trabalho é recente, considerando que as empresas existiam muito tempo antes da Revolução Industrial. (BERGAMIN, 1997 *apud* BISCHOF, 2017:36).

Segundo Bergamini (2008) *apud* Humberto, Carvelo, *et al.*, (2015:179), antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar os trabalhadores consistia no uso de ameaça e punição,

a ideia era criar um sentimento de medo, nas organizações, onde as pessoas faziam o que lhes era pedido, não por terem capacidade, mas sim por exigências. Portanto, “para as empresas, os funcionários deveriam apenas trabalhar por obrigação, não deveriam esperar nada além de receber um mísero salário pela sua actividade cumprida”.

Com a Revolução Industrial surgiram muitas empresas e, nos finais do século XIX, começou a luta incessante e permanente pela produtividade, neste sentido, de modo a aumentar a eficiência das empresas, para responder à demanda que existia na época (CHIAVENATO, 2004). Frederick Winslow Taylor (1859-1915), engenheiro mecânico, desenvolveu um método que visava aumentar a eficiência, na produção.

O seu trabalho foi desenvolvido com base em observações directas, pois acreditava que os empregados produziam muito menos do que tinham capacidade, diante disso, desenvolveu o sistema de Administração Científica, fundamentada na racionalização do trabalho, visando redução do tempo consumido (GIL, 2001 *apud* BISCHOF, 2017:36).

O método desenvolvido por Taylor (1859-1915) consistia em racionalizar o trabalho dos operários (estudo do tempo e movimentos, fragmentação das tarefas e especialização do trabalhador), buscando-se a eliminação do desperdício e da ociosidade operária (CHIAVENATO, 2004).

Após a racionalização do trabalho, Taylor desenvolveu um plano de incentivos salariais e de prémios de produção, pois defendia uma remuneração baseada na produtividade do empregado, ou seja, quanto maior a quantidade de peça produzida, maior era o salário recebido. Na época, pensava-se que este método seria suficiente para motivar os empregados e aumentar a produtividade de forma eficiente nas empresas (KWASNICKA, 2004 *apud* BISCHOF, 2017:36).

Na perspectiva de Taylor (1990) *apud* Trindade (2004:33), a única possibilidade de conseguir eficiência, na produção, era dar um incentivo especial, aos trabalhadores, que poderia ser concedido na forma de melhor ambiente de trabalho, promessas rápidas de promoção, salários elevados por meio de remuneração satisfatória e prémios.

A ideia básica era de que a remuneração baseada no tempo não estimula ninguém a trabalhar mais e deveria ser substituída por uma remuneração baseada na produção de cada operário, isto é,

o operário que produzisse pouco ganharia pouco e o que produzisse mais ganharia na proporção da sua produção (PORTUGAL, 2017).

Importa salientar que, na época da Administração Científica, acreditava-se que o factor motivador do operário na empresa era o monetário, pois, na visão de Taylor, com o incentivo salarial, o trabalhador assimilava o desejo de aumentar a produção e passava a reorientar a sua percepção para este aumento (HELOANI, 1994 *apud* TRINDADE, 2004:40).

Mas este método desenvolvido por Taylor, para incentivar os trabalhadores a aumentar a eficiência, peca, pois ignorava os aspectos humanos, o facto de que o empregado é um ser social com desejos, necessidades e expectativas. Com efeito, com o passar do tempo este método não se sustentou, pois os trabalhadores perceberam alguns riscos que corriam, nas organizações, e o ritmo de trabalho passou a ficar lento, com uma menor produtividade (BERGAMINI, 1997 *apud* Bischof, 2017:37).

Diante deste cenário, George Elton Mayo (1880-1949) e a sua equipa conduziram uma pesquisa sobre a motivação no trabalho, um estudo que surgiu da necessidade de considerar a relevância dos factores psicológicos e sociais, na produtividade, contribuindo, desse modo, na consolidação do Movimento de Relações Humanas (GIL, 2011 *apud* OLIVEIRA e SILVA, 2017:103).

O Movimento acima referido foi desenvolvido com objectivo de humanizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas existentes, até então. No entanto, as empresas passaram a dar ênfase ao ser humano, olhando este como um ser social, surgindo desse modo o questionamento: O que o motiva? (BARBOSA, 2011).

Não obstante este movimento ter sido uma reacção e também oposição à Teoria Clássica e Científica da Administração, pois, passou a sugerir uma nova abordagem, ao falar de motivação e humanização no ambiente de trabalho, a Teoria das Relações Humanas revelou que o comportamento humano, nas organizações, não depende apenas de estímulos económicos, mas de influência dos factores de ordem social e afectiva (BISCHOFF, 2017).

O estudo realizado por Mayo (1880-1949) comprovou que a motivação é influenciada não somente pela remuneração e condições de trabalho, mas também pelas relações interpessoais

(BISCHOFF, 2017). Adicionalmente, o estudo mostrou que o nível de produção, numa organização, não é determinado pela capacidade física (como afirmava a Administração científica), pois a capacidade social do trabalhador determina o seu nível de competência e eficiência e não a sua capacidade de executar movimentos dentro do tempo estabelecido. (PORTUGAL, 2017).

Neste contexto, Mayo sublinha que a pessoa é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto” de “ser reconhecida”, de receber adequada comunicação. Neste sentido, Mayo contrapõe à afirmação de Taylor, segundo a qual a motivação básica do empregado era salarial (*homo economicus*), a fim de usufruir uma remuneração elevada (CHIAVENATO, 2004).

O estudo de Mayo teve o mérito de demonstrar que a recompensa salarial não é o único factor decisivo, para a satisfação do trabalhador, dentro da situação de trabalho. Com efeito, o autor propôs uma nova teoria da motivação antagónica à do *homo economicus*, de acordo com a qual o ser humano é motivado não só por estímulos salariais e económicos, mas também por recompensas sociais e simbólicas.

A aplicação dos factores que levam a motivação dos colaboradores determina o desempenho de qualquer organização, num estudo realizado por Strachan, Hill (2015), sobre o efeito de abordagens inovadoras de motivação e supervisão no desempenho e retenção de agentes de saúde comunitários em Uganda e Moçambique, defende que a motivação desempenha um papel crucial na melhoria do desempenho dos profissionais e a aplicação dos factores motivacionais pode reter os profissionais no seu sector e ao mesmo tempo fazendo com que estes trabalhem de forma entusiasmados.

Ademais um estudo da Gallup, sublinha que os profissionais trabalham 20% melhor quando estão motivados, e sempre estes tendem a apresentarem um bom desempenho nas suas Organizações, não obstante a este facto, o mesmo estudo refere que, a motivação dos profissionais garante a retenção destes no local de trabalho. A estatística sobre a motivação no local de trabalho mostra ainda que equipas altamente empenhadas registam uma retenção de 41% no absentismo e um aumento de 17% na produtividade<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://teamstage.io/motivation-statistics>. Acesso: 17/11/2023

O estudo da Gallup sublinha ainda que, as pessoas motivadas tem mais laços emocionais com as organizações que as torna menos propensas a abandoná-la em troca de uma oferta melhor. Uma pesquisa de motivação dos funcionários com mais de 50.000 participants descobriu que funcionários motivados têm 87% menos probabilidade de deixar a empresa<sup>2</sup>.

Como pode-se perceber a motivação dos profissionais numa organização é a base para que estes possam apresentar um bom desempenho, criando um clima favorável ao alcance dos objectivos organizacionais.

Ao nível da Administração Pública Moçambicana, a motivação dos RH enquadra-se na estratégia global da reforma do sector Público 2001-2011 (EGRSP) e na Estratégia da reforma e desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025 (ERDAP).

A ERDAP (2012) refere que deve-se garantir a prestação dos serviços públicos de qualidade ao cidadão, através dos recursos humanos qualificados e motivados, desta forma, a Administração pública estará centrada no cidadão e será uma Administração promotora do desenvolvimento. Portanto, a motivação dos recursos humanos é um dos pressupostos básicos para que a prestação dos serviços públicos ao cidadão seja de qualidade.

Os primeiros pressupostos básicos de motivação dos recursos humanos, na Administração pública Moçambicana, podem ser enquadrados na EGRSP, um instrumento aprovado pelo conselho de ministros, em 2001, num contexto em que o sector público, particularmente a nível dos recursos humanos, apresentava problemas sérios que tornavam os serviços públicos ineficientes e ineficazes, com destaque para o seguinte:

- Limitação dos recursos orçamentais do Estado disponibilizados para a remuneração dos funcionários públicos;
- Dificuldade em manter o pessoal com qualificações adequadas;
- Mais de 80% dos funcionários do Estado tinham nível de formação básica ou inferior (EGRSP, 2001).

---

<sup>2</sup> <https://teamstage.io/motivation-statistics>. Acesso: 17/11/2023

Neste contexto, a EGRSP de 2001 foi aprovada de modo a criar um clima favorável, para que os serviços públicos sejam mais operacionais, orientados para resultados e com enfoque no cidadão.

Relativamente aos recursos humanos, a EGRSP (2001) refere que, ao nível da Administração pública, deve-se melhorar a remuneração dos recursos humanos e as demais condições que garantem a permanência dos quadros no aparelho do Estado, devendo-se implementar medidas de melhoria significativa das condições de trabalho, para serem atractivas, promover formação e capacitações, para que os funcionários públicos tenham as qualificações gerais e específicas requeridas para ocupar postos específicos de trabalho. Portanto, a EGRSP apresenta objectivos que, se implementados de forma integral, motivam os recursos humanos, no âmbito do exercício das suas obrigações profissionais.

Ainda sobre a motivação e desenvolvimento dos funcionários e agentes do Estado, importa referir que o conselho de ministros aprovou, em 2012, a ERDAP, um instrumento que dá continuidade à EGRSP. No entanto, relativamente à motivação dos recursos humanos, na Administração pública, este instrumento (ERDAP) refere na sua componente (1) que, ao nível de administração pública, deve implementar medidas que visam garantir a motivação e a profissionalização dos recursos humanos, com destaque para as seguintes:

- Capacitação dos funcionários e agentes do Estado, para o desempenho das suas funções;
- Reconhecimento e premiação do bom desempenho dos recursos humanos, contribuindo para o aprofundamento da cultura de trabalho e de produtividade;
- Estabelecimento de uma ligação da progressão na carreira ao mérito e experiência, incentivando-se o bom desempenho dos quadros, na Administração pública.
- Melhoria das condições de trabalho, nos locais de prestação dos serviços públicos, ao nível de equipamentos (ERDAP, 2012).

A Administração pública dispõe também de um quadro legal que, quando implementado de forma integral, motiva os funcionários e agentes do Estado, no âmbito do exercício da sua profissão.

A lei nº 4/2022, de 11 de Fevereiro que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAF), refere, no Capítulo VI artigo 64 nº 2 alínea e) que, dentro das Instituições

Públicas, os dirigentes devem promover a formação contínua dos funcionários e dos seus subordinados, de modo a contribuir para a sua auto-realização e garantir uma melhoria constante de prestação de serviços.

Não obstante, a mesma lei, refere, no Capítulo X artigo 92 n.º 1 que os funcionários e agentes do Estado podem ser atribuídos bolsas de estudo com vista a elevar a sua qualificação, devendo tomar em conta o respectivo desempenho, contribuindo desse modo, para a sua valorização.

Além disso, a mesma lei (n.º 4/2022 que aprova o EGFAE) refere no no Capítulo X artigo 95 que: “Os funcionários ou agentes do Estado são atribuídos distinções e prémios, pelo cumprimento exemplar das suas obrigações, elevação da eficiência do trabalho, melhoria da qualidade de serviço, trabalho prolongado e meritório e inovações laborais”.

Não obstante, o conselho de ministros aprovou o Decreto 30/2018 de 22 de maio, que aprova o subsistema de carreira e remuneração, onde os artigos 8-9, referem que, no que concerne à evolução do funcionário, nas carreiras profissionais, o processo faz-se de duas formas: promoção e progressão, definindo como tempo mínimo (3) anos de serviço, no escalão em que se encontra.

Portanto, o objectivo é criar condições para atrair e manter os funcionários satisfeitos, de modo a prestarem serviços que atendam aos critérios de qualidade, ou seja, são aspectos cuja implantação garante a motivação dos funcionários e agentes do Estado.

Ao nível sectorial, o sector da Saúde também dispõe de um quadro legal e de planos estratégicos que estabelecem como objectivos profissionalizar e motivar os funcionários e agentes do Estado afectos, neste sector, de modo a tornar o serviço de Saúde eficiente e eficaz.

A resolução n.º 4/2017 de 26 de maio, que aprova o estatuto Orgânico do Ministério da Saúde, estabelece, do artigo 14 n.º 1 alínea f), que o sector de Saúde deve assegurar as acções de formação e capacitação profissional, dentro ou fora do país, contribuindo, dessa forma, para a valorização e motivação dos profissionais de Saúde.

Ademais, o Ministério da Saúde (MISAU) aprovou, em 2016, o Plano Nacional de Desenvolvimento de recursos humanos na área da Saúde (PNDRHS) 2016-2025, onde estabeleceu pilares que visam garantir o desenvolvimento dos profissionais afectos nesta área, importando destacar dois pilares:

- O segundo (2<sup>a</sup>) pilar (Reter os RH): Neste pilar, foi estabelecido como objectivo estratégico, garantir a evolução dos profissionais de saúde, na área ocupacional;
- O terceiro (3<sup>a</sup>) pilar (Desenvolver e motivar): Foi estabelecido, como objectivo, reforçar a meritocracia e reconhecer o desempenho dos profissionais da saúde, assim como garantir o desenvolvimento profissional contínuo (melhorar o nível de competências por meio de capacitações) (PNDRHS, 2016).

Como pode-se perceber, a AP Moçambicana dispõe de um quadro legal, planos estratégicos que quando implementados garantem a motivação e o engajamento dos Funcionários e Agentes do Estado nas suas actividades profissionais.

## 1.2. Problema de Pesquisa

A motivação desempenha um papel determinante, no sucesso das organizações, uma vez que o desempenho dos recursos humanos é o factor determinante, para o desempenho das organizações. Por essa razão, os gestores das organizações criam programas motivacionais, no seio das organizações, para estimular os profissionais a apresentarem um desempenho ideal e alcançarem os objectivos pré-estabelecidos, de forma eficiente (DUAH E ESHUN, 2011).

Em Moçambique, a motivação dos funcionários e agentes do Estado não tem recebido muita atenção, por parte dos órgãos competentes, embora existam instrumentos que mostram que a motivação dos colaboradores é a pré-condição para a prestação de serviços de qualidade e para o alcance dos objectivos organizacionais, como o (EGFAE, ERDAP e PNDRHS).

Um estudo realizado por Garrido (2020), defende que os funcionários e agentes do Estado afectos ao sector de saúde, em Moçambique, trabalham insatisfeitos e desmotivados. O autor levanta algumas causas que estão por detrás da insatisfação e desmotivação dos profissionais de saúde, destacando:

- Embora o artigo 77 do EGFAF preveja que os funcionários e agentes do Estado possam ser premiados, na prática, isso não ocorre. “No que concerne às progressões e promoções na carreira, os prazos previstos na lei, frequentemente, não são cumpridos, alegadamente por restrições de ordem orçamental” (GARRIDO, 2020:14).
- Além disso, Garrido (2020) afirma que nenhuma unidade sanitária, desde os mais modestos centros de saúde ao maior hospital do país, possui recursos humanos em quantidade suficiente. A maioria dos escassos recursos humanos existentes, especialmente aquele que trabalha nas unidades sanitárias, está desmotivada e com baixo moral, pois recebe salários baixos e carece de condições de trabalho, como equipamentos de trabalho, medicamentos e subsídios que raramente se materializam (GARRIDO, 2020).
- Outro factor apontado por Garrido (2020:12) é que, “embora a Constituição da República de Moçambique (CRM) preveja que Moçambique é um Estado de Direito, isso ainda está longe de se materializar”. O processo de aquisição de medicamentos, artigos médicos e equipamentos hospitalares é, muitas vezes, feito à margem da lei, resultando na aquisição

de produtos de baixa qualidade e em quantidade insuficiente, para satisfazer a demanda dos profissionais de saúde. Isso acaba colocando em risco a protecção dos profissionais de saúde e agravando ainda mais a desmotivação e insatisfação que se verifica.

A situação acima descrita é característica da maioria das unidades sanitárias do país e acaba desmotivando os profissionais de saúde, no cumprimento de sua missão.

A desmotivação e a insatisfação dos profissionais de Saúde agudizou-se, em 2020, quando o país registou o primeiro caso da pandemia de COVID-19, doença que surgiu na China, em 2019, e foi declarada uma pandemia, em 2020, pela Organização Mundial de Saúde (OMS) (CIP: 2021).

A chegada da COVID-19 exigiu, das autoridades moçambicanas, a garantia do melhoramento das condições básicas, nas unidades sanitárias, em termos dos equipamentos, artigos médicos e infra-estruturas. Todavia, esta garantia foi limitada principalmente às Unidades Sanitárias do nível primário (CIP: 2021).

Segundo o CIP (2021), desde o surgimento do primeiro caso da COVID-19, em Moçambique, os profissionais de saúde relatam a falta de condições de trabalho, principalmente a insuficiência de EPIs (equipamentos de protecção individual), a insuficiência dos EPIs verifica-se nas urgências e enfermarias das principais unidades sanitárias do país e a insuficiência de equipamentos agrava a desmotivação e a insatisfação da classe.

Numa carta partilhada no dia 24.01.2021, os médicos afirmaram:

Queremos equipamento de protecção individual. Não há planitos, não há batas descartáveis, somos heróis anónimos, em cada dia temos de olhar directamente para boca, nariz e cara de muitos pacientes com conhecimento sólido de que vários deles estejam infectados pelo novo Coronavírus, abrindo, assim, a possibilidade de nos contaminar. Nós, classe médica, estamos completamente esgotados. Se os chefes viessem trabalhar 48h na enfermaria de trânsito ou de isolamento, onde temos de deixar doentes com confirmação da COVID-19, por falta de espaço, veriam o quão frustrante é atender mais de 30 doentes por dia, sem termómetro, trabalhando com pseudoprotecção e partilhando o corredor com doentes a tossir. (CIP, 2021:3)

Como pode-se perceber, a classe médica trabalha insatisfeita e desmotivada, e a insatisfação da classe reflecte-se na qualidade dos serviços prestados. Neste contexto, como foi referido, a motivação dos recursos humanos é um dos pressupostos básicos para que a prestação dos serviços públicos ao cidadão seja de qualidade, (conforme pag.5). Isto significa que, com um enfermeiro desmotivado e insatisfeito, não se pode esperar um serviço eficiente, eficaz e de qualidade.

Olhando especificamente para o Centro de Saúde 1 de junho, uma das unidades sanitárias do país, localizada na Cidade de Maputo, esta unidade sanitária apresenta problemas não discrepantes dos problemas mencionados. “A Unidade sanitária 1 de junho apresentava péssimas condições de trabalho e de saneamento” sendo o problema mais predominante a falta de equipamentos de trabalho e de protecção individual<sup>3</sup>.

Até hoje, a Unidade Sanitária 1 de junho apresenta problemas graves que afectam a motivação dos profissionais alocados a esta unidade. Os problemas mais proeminentes são a falta de condições básicas de trabalho, a insuficiência de equipamentos médicos e graves problemas de saneamento. Em termos de saneamento, esta Unidade Sanitária apresenta condições deploráveis, com banheiros imundos, dominados por um cheiro nauseabundo e com urina formando pequenos rios<sup>4</sup>. Este facto agrava a insatisfação e desmotivação que se verifica, há muito tempo.

A situação acima descrita demonstra uma incapacidade financeira, por parte da instituição, em cumprir com o que está estabelecido na legislação. De acordo com o Decreto nº 14/2018, que aprova o Regulamento de Higiene e Segurança, na Administração Pública, o artigo 4, alínea l) que, as instituições do Estado devem "garantir que as instalações sanitárias estejam em bom estado de saneamento e tenham água para higienização das mãos e água para o consumo humano, nas copas". No entanto, é importante salientar que a falta de recursos financeiros não se verifica somente nesta Unidade Sanitária, mas em todo o sector de saúde.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://observatoriodesaude.org/falta-de-agua-em-unidade-sanitaria-na-capital-do-pais-coloca-milhares-de-utentes-com-saude-em-risco/> acesso:25/01/2022

<sup>4</sup> Disponível em: <https://observatoriodesaude.org/falta-de-agua-em-unidade-sanitaria-na-capital-do-pais-coloca-milhares-de-utentes-com-saude-em-risco/> acesso:25/01/2022

O exemplo concreto é a materialização do plano estratégico do Sector da Saúde 2014-2019 (PESS), que não foi implementado, na sua plenitude, devido à falta dos recursos financeiros: “Os resultados preliminares do custeamento do PESS, mostraram um défice de US\$3.2 bilhões, que mostra, claramente, a falta da capacidade financeira do sector, para a implementação das actividades definidas” (PESS, 2013:127).

Ainda em relação aos problemas que afectam a Unidade Sanitária 1º de Junho, é importante salientar que a COVID-19 exige a lavagem constante das mãos, para conter a propagação do vírus, no entanto, esta prática não é possível, devido à insuficiência de água, nesta unidade sanitária<sup>5</sup>.

De modo geral, a Unidade Sanitária 1 de junho apresenta problemas caóticos como: péssimas condições de higiene, falta de equipamentos de trabalho, o trabalho do parto é sujo, chão sempre húmido, redes mosquiteiras sujas e antigas, casas de banho mal cuidadas, pensos espalhados pelo chão<sup>6</sup>. Diante desse cenário, nenhum funcionário estaria satisfeito e motivado. Como é sabido, nenhum funcionário insatisfeito e desmotivado se preocupa com a missão da organização.

Além disso, a primeira componente do RDAP pressupõe que a criação de melhores condições de trabalho é um dos pressupostos básicos para a motivação dos funcionários e agentes do Estado, no entanto, a falta dessas condições mencionadas coloca em risco a qualidade dos serviços prestados.

Estes são os principais problemas que afectam a Unidade Sanitária 1º de Junho. Esses problemas afectam o curso normal das actividades, naquela unidade, pois as condições descritas afastam os usuários e deixam os profissionais que trabalham na unidade sanitária desgastados, insatisfeitos e desmotivados. Um profissional desmotivado não está preocupado com os objectivos e metas da organização.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://observatoriodesaude.org/falta-de-agua-em-unidade-sanitaria-na-capital-do-pais-coloca-milhares-de-utentes-com-saude-em-risco/> acesso:25/01/2022

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.wlsa.org.mz/violencia-nas-maternidades/> acesso: 21/03/2022

Importa salientar que um profissional insatisfeito pode afectar, de forma marcante, o clima organizacional de uma unidade hospitalar, induzindo outros membros da equipa a adoptarem uma postura semelhante ou mesmo desempenhando as suas funções de forma inadequada e pouco eficiente. O que significa que, se um profissional de enfermagem se encontra insatisfeito com o seu trabalho, o seu comportamento reflectirá esse sentimento negativo e afectará o seu relacionamento com o paciente (ANTUNES, 1996).

Diante desta problemática formulamos a seguinte questão:

Até que ponto os factores motivacionais influenciam o desempenho dos Funcionários e agentes do Estado afectos ao Centro de Saúde 1 de junho?

### **1.3.Hipóteses**

Após o diagnóstico dos problemas do Centro de Saúde 1 de junho, nesta secção, iremos apresentar as potenciais hipóteses que podem ser consideradas, para a solução dos problemas descritos.

H1: A satisfação dos Funcionários e Agentes do Estado afectos à unidade sanitária 1 de Junho tem o potencial de reduzir o seu desempenho, no âmbito do exercício das suas actividades profissionais.

H2: A insatisfação dos Funcionários e Agentes do Estado afectos à unidade sanitária 1 de junho contribui para a redução do seu desempenho, no âmbito do exercício da sua profissão.

### **1.4.Objectivos do Estudo**

#### **1.4.1.Objectivo geral**

- Analisar a influência da motivação, no desempenho dos Recursos Humanos, em contexto da COVID-19, no Centro de Saúde 1 de junho (2020-2021).

#### **1.4.2.Objectivos específicos**

- Descrever os factores motivacionais aplicados nas organizações;
- Apurar até que ponto os funcionários e Agentes do Estados afectos à Unidade sanitária 1 de junho sentem-se motivados;

- Explorar a percepção dos funcionários e agentes do Estado afectos à Unidade sanitária 1 de Junho, em relação às acções implementadas pela instituição, de modo a prevenir a insatisfação e a desmotivação dos funcionários e agentes do estado.

### **1.5. Justificativa**

O interesse em desenvolver este tema (papel da motivação no desempenho dos Recursos Humanos, em contexto da COVID-19, caso da Unidade sanitária 1 de junho (2020-2021), surge pelo facto de se tratar de um assunto que despertou a nossa atenção, ao longo do processo de ensino e aprendizagem, ao longo deste processo elaborou-se um projecto de pesquisa sobre Recursos Humanos, que permitiu concluirmos que todas as organizações existem por causa dos Recursos Humanos e o seu desempenho pode garantir o sucesso ou o fracasso de qualquer organização.

A outra razão é o facto de o desempenho dos Recursos Humanos ser a chave para o sucesso e alcance dos objectivos organizacionais, o que significa que, se uma organização tiver profissionais motivados e satisfeitos, tem muita probabilidade de cumprir, de forma eficiente e eficaz, a sua missão, criando, desse modo, um clima favorável para o cumprimento dos seus objectivos. No entanto, é importante entender o papel da motivação, no desempenho dos profissionais, numa organização.

Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa ajudará na análise da área de Recursos humanos nas organizações, no caso vertente, especificamente, o departamento dos recursos humanos do Sector de Saúde. Este estudo permitirá entender como a motivação pode influenciar o desempenho, a satisfação dos profissionais e, conseqüentemente, o desempenho da organização.

Do ponto de vista prático, o presente estudo ajudará o departamento de recursos humanos do Centro de Saúde 1 de junho a desenhar estratégias que possam, efectivamente, responder aos anseios dos colaboradores desta unidade sanitária, ou seja, ajudará no processo decisório. Não obstante, ajudará também os gestores do Centro de Saúde 1 de Junho a compreenderem que os recursos humanos são o factor-chave de qualquer organização, Nesta perspectiva, trazer estratégias que possam mantê-los satisfeitos deve ser uma das suas prioridades, pois os Recursos humanos garantem o cumprimento da missão da organização.

A escolha da Unidade sanitária 1 de Junho, como local de estudo, deve-se ao facto de ser uma das unidades sanitárias do país que apresenta condições deploráveis de saneamento e problemas de infra-estruturas, para além de os profissionais de saúde afectos naquela unidade sanitária estarem frequentemente a reclamar, devido à falta de condições de trabalho.

Relativamente à escolha do período 2020-2021, isso deve-se ao facto de ser um período que o país registou o primeiro caso da COVID-19 e, neste período, as unidades sanitárias foram obrigadas a reinventarem-se, em termos de adopção de medidas para conter a propagação do vírus e criação de condições básicas de trabalho, de modo a criarem um clima desfavorável, para a propagação do Vírus.

### **1.6.Estrutura do Trabalho**

A pesquisa em apreço é composta por cinco (5) capítulos. O capítulo I contempla a introdução, onde é feita a contextualização, apresentação dos objectivos, hipóteses e a justificativa da pesquisa. No capítulo II, temos a metodologia do trabalho, onde é feita a discussão detalhada da metodologia adoptada para a condução da pesquisa. Neste capítulo, são descritos os métodos e as técnicas utilizadas, ao longo da investigação.

O capítulo III é dedicado ao conceptual-teórico, onde é feita a apresentação dos principais conceitos que embasam o estudo, bem como a base teórica que serve de *guideline* para a pesquisa. Este capítulo criará um clima favorável para uma compreensão mais profunda da pesquisa.

O capítulo IV inclui a apresentação e Análise dos Dados, faz uma exposição minuciosa dos dados colectados no Centro de Saúde 1 de Junho. Após a apresentação, faz-se uma análise criteriosa das informações obtidas, com recurso a gráficos, de modo a facilitar a compreensão.

O capítulo V marca o encerramento da pesquisa trazendo à tona as principais descobertas obtidas com a pesquisa, não obstante apresenta também as implicações práticas dessas descobertas.

## **CAPITULO: II METODOLOGIA**

Este capítulo tem como foco a discussão da metodologia empregada na pesquisa. Ao longo deste capítulo, serão abordados três principais aspectos, os quais estão distribuídos em três secções distintas. No primeiro ponto, na secção 2.1, apresenta-se a população e amostra dos participantes a fazer parte do estudo. Os pontos 2.2 e 2.3 abordam os métodos utilizados, ao longo da pesquisa. Por fim, a secção 2.4 é dedicada à apresentação dos instrumentos de colecta de dados empregados, ao longo do estudo.

### **2.1. População e Amostra**

A população-alvo desta pesquisa é composta pelos 70 funcionários e agentes do Estado que actualmente fazem parte do Centro de Saúde 1º de Junho, localizado no Distrito Municipal de Kamavote. No entanto, devido a restrições de tempo e recursos, optou-se por seleccionar uma amostra representativa dessa população. Usando a técnica de Amostragem aleatório simples, que pressupõe que cada elemento de uma população tem a mesma probabilidade de ser escolhido. Adoptamos o método de sorteio das salas que compõem cada departamento do Centro e trabalhamos com os profissionais que lá estavam.

A amostra é composta por 38 profissionais, dos quais 37 foram inquiridos e 3 foram entrevistados. A amostra inclui médicos, médicos especialistas, enfermeiros, técnicos de saúde e agentes de serviço, garantindo uma representação diversificada dos profissionais que compõem a equipe do centro.

### **2.2.Método de Abordagem**

Para se alcançar os objectivos deste trabalho, utilizou-se o método hipotético-dedutivo. Numa primeira fase do trabalho, fez-se a identificação de um conjunto de problemas existentes na Unidade Sanitária 1 de Junho.

Após o diagnóstico, foi possível formular as possíveis hipóteses que podem servir de solução, para os problemas identificados. Em seguida, será possível testar a falsificação das hipóteses elencadas, a fim de credibilizar a hipótese que poderá servir de solução, para a problemática que afecta a Unidade sanitária 1 de Junho.

O método hipotético-dedutivo é uma abordagem que se baseia na tentativa e erro, permitindo a identificação de erros na hipótese formulada e sua posterior correcção. Deste modo, ao empregar-se este método, pode-se obter uma solução mais precisa e eficaz, para os problemas identificados na Unidade Sanitária 1 de Junho.

### **2.3.Método de procedimento.**

Quanto ao método de procedimento, no presente trabalho, empregou-se o método monográfico ou estudo de caso. E escolheu-se como estudo de caso o Centro de Saúde 1 de Junho, tendo como objectivo analisar a influência da motivação, no desempenho dos Recursos Humanos, no contexto da COVID-19, no Centro de Saúde 1 de Junho (2020-2021).

### **2.4. Instrumentos de recolha de dados**

Nesta seção, iremos explorar em detalhes as três técnicas distintas que foram empregadas para a colecta de dados, ao longo da pesquisa em análise.

#### **2.4.1. Pesquisa bibliográfica**

Este instrumento permitiu recolher dados sobre o tema, através da Revisão da literatura de diversos autores, relacionada directamente ou indirectamente com a gestão de Recursos Humanos, com destaque para a introdução à Teoria Geral da Administração de Chiavenato, Introdução à Administração de Portugal e artigos do Centro de Integridade Pública.

Também Consultou-se a legislação e planos estratégicos, nomeadamente a EGFAE, plano estratégico do Sector da Saúde 2014-2019 (PESS) e o Decreto nº14/2018, que aprova o Regulamento de Higiene e Segurança na Administração Pública. Estes documentos foram consultados na Biblioteca e na Internet.

#### **2.4.2. Questionário**

Uma outra técnica utilizada para a colecta de dados foi um questionário de auto-preenchimento. Esse método foi escolhido por ser abrangente, garantir o anonimato dos participantes e permitir que os questionários fossem preenchidos no momento mais conveniente, para cada indivíduo. Antes de iniciar a colecta de dados, solicitou-se autorização à Direcção Municipal de Saúde e do Centro de Saúde 1 de Junho. Após a autorização dessas instituições, iniciou-se o processo.

Durante o período de colecta de dados, foram inqueridos 35 profissionais de saúde, que trabalham nas seguintes seções: Maternidade, Laboratório, Consultas Externas, Vacinação, Pediatria, Farmácia, Elate e APCS. O questionário aplicado aos profissionais dessas seções continha 24 questões fechadas (consulte o Apêndice A).

### **2.4.3. Entrevista**

Além do questionário, a entrevista também foi utilizada como instrumento de colecta de dados. Três membros importantes da direcção do Centro de Saúde 1 de Junho - o Director Clínico, o Chefe do Núcleo Distrital de Estatística, afecto ao Centro, e uma representante dos enfermeiros - foram entrevistados, para responder a perguntas específicas que só eles poderiam responder. Optou-se por usar a entrevista, porque as questões aplicadas foram completamente diferentes das do questionário e exigiram uma abordagem mais personalizada, tendo sido adoptado uma entrevista estruturada.

### **2.5. Natureza do Estudo**

Esta pesquisa adota uma abordagem mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos. A decisão de utilizar essa estratégia se baseia na necessidade de obter uma compreensão abrangente do Centro de Saúde 1º de Junho, localizado no Distrito Municipal de Kamavote. A abordagem qualitativa, por meio de entrevistas, permite uma exploração aprofundada das percepções e opiniões dos profissionais de saúde. Ao mesmo tempo, a abordagem quantitativa, usando questionários, fornece dados numéricos que podem ser analisados estatisticamente.

Neste capítulo, concentramos os nossos esforços na exposição detalhada da metodologia adoptada para a nossa pesquisa. Ao longo das secções, foram destacados os métodos escolhidos tanto em relação à abordagem quanto ao procedimento. É importante ressaltar que também discutiu-se, ao longo deste capítulo, as técnicas empregadas para a colecta dos dados e a natureza da pesquisa.

## **CAPÍTULO: III CONCEPTUAL-TEÓRICO**

Neste capítulo, abordaremos os conceitos básicos e as teorias que servirão de alicerce para a pesquisa em questão. O capítulo está dividido em dois pontos essenciais. O primeiro ponto, 3.1, discute os conceitos fundamentais que embasam o estudo, enquanto o ponto 3.2 explora as teorias que constituem a base teórica da pesquisa. É relevante mencionar que, ao longo do capítulo, os dois pontos supracitados são explicados de maneira clara e abrangente.

### **3.1. Conceitos básicos**

Nesta secção, discutiremos os conceitos fundamentais que irão estabelecer uma base sólida para a compreensão do tema em debate. Os principais conceitos que serão abordados nesta secção são a motivação, o desempenho e os recursos humanos. Compreender esses conceitos é crucial, para criar-se um ambiente favorável ao debate e para o desenvolvimento das ideias que serão discutidas ao longo da pesquisa.

#### **3.1.1. Motivação**

A palavra motivação deriva da palavra latina “*movere*, que significa mover. No seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo, ou razão (MAXIMIANO *apud* BISCHOFF, 2017:56). O motivo é entendido como tudo o que impulsiona uma pessoa a agir de uma determinada forma, dando origem a um comportamento específico. O impulso pode ser provocado por estímulos externos, vindos do ambiente ou por processos mentais do próprio indivíduo (BARBOSA, 2011).

Segundo Schermerhor(2007), *apud* Bischoff, (2017:57), a motivação tem origem nos factores internos e externos aos indivíduos, a motivação interna, classificada como intrínseca, é um impulso que vem de dentro, são fontes de energia, no interior de cada pessoa, que ocorrem naturalmente, à medida que executam determinadas actividades.

Convém referir que a motivação intrínseca implica a vontade de realizar uma tarefa ou alcançar um objectivo, atendendo a três aspectos: fazer esforço e manter esse esforço até que o objectivo seja alcançado.

Já a motivação externa, conhecida como motivação extrínseca, ocorre quando se faz algo pelo reconhecimento e recompensa, ou quando se tem medo das consequências ou de alguma

punição. Um trabalhador motivado por factores externos busca recompensas, como elogios e reconhecimento pela execução de trabalho (LIPKIN; PERRYMORE, 2010 *apud* BISCHOFF, 2017:57). Importa ressaltar que esta motivação depende do comportamento das organizações, em promover capacitações para o desenvolvimento dos colaboradores e em proporcionar incentivos salariais e melhores condições do trabalho (BISCHOFF, 2017).

Segundo Stoner (1999), a motivação é uma força ou impulso que direcciona o indivíduo ao comportamento de busca à satisfação de determinadas necessidades.

A motivação dos colaboradores assume uma importância crescente, nas organizações, pois é através dos colaboradores que as organizações conseguem obter o alto nível de desempenho e de produtividade desejada. Neste sentido, a motivação dos colaboradores é essencial ao bom desempenho das organizações, uma vez que o colaborador desmotivado não permite que as organizações se desenvolvam e cresçam de forma sustentável (PEREIRA *et al*, 2018).

### **3.1.2.Desempenho**

O sucesso de uma organização está directamente relacionado ao bom desempenho de seus recursos humanos, na execução das actividades profissionais. Isso significa que, para alcançar os seus objectivos, de forma eficiente e eficaz, é fundamental investir de maneira sustentável, nos recursos humanos, proporcionando motivação e desenvolvimento contínuos. Essa abordagem pode ter efeitos positivos, no engajamento dos funcionários, em suas responsabilidades profissionais.

Segundo Almeida (1996) *apud* Mulgy (2021), desempenho representa o grau de realização de uma determinada actividade por uma ou mais pessoas, num determinado período, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais. Não obstante, o desempenho também pode ser entendido como a actuação do funcionário, no seu posto de trabalho, executando as funções que lhe foram atribuídas pela organização.

Sonnentag e Frese (2002), *apud* Cirilo ( 2013:9), defendem que o desempenho está associado, em geral, a acções empreendidas pelas pessoas, para a consecução de resultados, e o desempenho profissional está associado à noção de competência profissional, visto que compreende não apenas os resultados atingidos pelas pessoas, num contexto produtivo, mas também o comportamento utilizado por elas para alcançar tais resultados (BRANDÃO e

GUIMARÃES, 2001 *apud* CIRILO, 2013). O desempenho pode ser visto, também, como um indicador de quão bem um trabalhador desempenha as tarefas relacionadas com o seu trabalho.

Importa referir que o desempenho profissional não é estático e o colaborador deve, constantemente, adaptá-lo às mudanças que decorrem das diversas situações de trabalho. Portanto, o desempenho profissional encontra-se relacionado com estratégias de adaptação dos colaboradores às novas condições e exigências do trabalho (PULAKOS, ARAD et al 2000 *pub* DIAS, 2013).

### **3.1.3. Recursos Humanos**

Recursos Humanos são considerados pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa, na actividade organizacional. Estes recursos são distribuídos ao nível institucional da organização (d direcção), ao nível intermediário (gerência e assessoria) e nível operacional (técnicos, funcionários, operários abaixo deles). Este é o único recurso vivo e dinâmico capaz de manipular os demais (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Heathfield (2021), Recursos humanos são um conjunto de colaboradores que fazem parte da força de trabalho de uma organização. Neste sentido, cada colaborador empresta as suas habilidades, competência e conhecimento, à organização, de modo a ajudá-la a alcançar os seus objectivos e, em troca, estes colaboradores recebem uma determinada compensação.

Ademais, os recursos humanos também podem ser definidos como um conjunto de trabalhadores que fazem parte de uma organização, que são responsáveis pela execução e desenvolvimento de todas actividades necessárias para o bom funcionamento e o alcance dos objectivos previstos pela organização.<sup>7</sup>

É de realçar que as organizações mais bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, mas sim pessoas. Isso significa tratá-los como agentes activos e proactivos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, competência e não apenas de capacidades manuais, físicas ou artesanais. Portanto, as pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza, pelo contrário, elas constituem um poderoso activo que impulsiona a competitividade organizacional.

---

<sup>7</sup> <https://conceitos.com/recursos-humanos.são-paulo,Brasil>. acesso: 09/08/2022.

As pessoas e as organizações dependem uma das outras, pois as pessoas individualmente confiam nas organizações para o emprego, de modo a satisfazerem as suas necessidades e a organização depende dos seus colaboradores, para alcançar os seus objectivos.

### **3.2. Quadro teórico**

Nesta secção, é apresentado o quadro teórico utilizado no trabalho, onde se destaca as teorias seleccionadas que irão compor o estudo: a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a teoria dos Dois Factores de Frederick Herzberg e a teoria da Realização de McClelland.

#### **3.2.1. Teorias motivacionais**

As teorias motivacionais buscam fornecer uma explicação às mais variadas energias que influenciam o comportamento dos indivíduos, no trabalho. As ideias sobre a motivação evoluíram das primeiras abordagens que procuravam um modelo certo e único de motivar o indivíduo, para uma abordagem contemporânea, que entende que a motivação decorre entre os factores individuais e ambientais (STONER; FREEMAN, 1994 *apud* BISCHOFF, 2017:40).

Com a sua grande complexidade, o fenómeno da motivação originou diversas teorias, para a explicação do fenómeno referido (GIL, 2001 *apud* BISCHOFF, 2017:40). Neste sentido, Daft e Avritcher (2010) *apud* Bischoff (2017:40) classificam as teorias motivacionais em duas abordagens:

##### **3.2.1.1. Teorias processuais**

As teorias de processo preocupam-se com os processos do pensamento que influenciam o comportamento das pessoas. Elas focam na maneira como as pessoas buscam recompensas, nas situações de trabalho, não obstante, explicam como as pessoas seleccionam as acções comportamentais, para satisfazer as suas necessidades, e determinam se as suas escolhas foram bem-sucedidas (BISCHOFF, 2017). Fazem parte de teorias de processo as seguintes teorias: a teoria da expectativa, teoria das metas e a teoria da equidade (CARVELO; HUMBERTO, 2015).

##### **3.2.1.2. Teorias de Conteúdo**

As teorias dos conteúdos da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento das pessoas. Estas teorias procuraram compreender os fenómenos internos ou necessidades intrínsecas que conduzem cada pessoa a adoptar um determinado tipo de comportamento. Especificando as necessidades importantes, para o indivíduo satisfazer, para

que se sinta realizado, no trabalho, parte-se do pressuposto de que o indivíduo possui determinadas necessidades intrínsecas capazes de gerar impulso que o induz a agir, com objectivo de satisfazer as suas necessidades (SILVA, 2012).

Fazem parte de teorias de conteúdo as teorias: a teoria Hierárquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois factores de Frederick Herzberg e a teoria da Realização de McClelland (CARVELO; HUMBERTO, 2015)

No presente trabalho, optou-se por usar as teorias do conteúdo, tendo em conta a importância destas, para o estudo do comportamento, motivação e satisfação das pessoas, nas organizações, não obstante, são teorias amplamente divulgadas e aplicadas em diversas pesquisas em temas contemporâneas.

A outra razão que levou o autor deste trabalho a escolher as teorias do conteúdo é por serem teorias que melhor se enquadram na problemática do presente trabalho e fornecem alguns subsídios para explicar problemas específicos descritas no capítulo I do trabalho em apreço e na apresentação das possíveis soluções.

### **3.2.1.2.1 Teoria da Hierárquia das necessidades de Maslow**

A Teoria da Hierárquia das necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, psicólogo clínico, entre 1943 e 1954, explica que as pessoas são dirigidas por certas necessidades, em ocasiões específicas, e que os motivos do comportamento residem unicamente dentro de cada indivíduo (KOTLER, 1998 *apud* BISCHOFF, 2017:41).

A teoria da Hierarquia das necessidades, desenvolvida por Maslow, foca-se na ideia de que os seres humanos são motivados por meio de necessidades não satisfeitas e a satisfação da necessidade do nível mais baixo leva à procura incessante da satisfação da necessidade mais elevada (DUAH e ESHUN, 2011).

Maslow desenvolveu a teoria idealizando uma pirâmide que representava as necessidades em uma sequência e esta pirâmide é composta por cinco níveis de necessidades. Assim, quando o nível mais baixo de necessidade é satisfeita não poderá mais motivar o comportamento da

pessoa, apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objectivos individuais (DIAS, 2012).

Segundo Maslow *apud* Chiavenato (2009:329), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide, na base da qual estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Figura 1: Hierarquia das necessidades



Fonte: Chiavenato (2004).

**Necessidades fisiológicas-** constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. Enquadram-se nas necessidades consideradas inatas: necessidade de alimentação, sono, repouso, abrigo e desejo sexual. São denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem uma satisfação cíclica e reiterada, a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. A sua principal característica é a premência: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direcção do comportamento da pessoa.

**Necessidade de segurança-** corresponde ao segundo nível das necessidades humanas e levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstracto. Estas necessidades surgem no comportamento humano, quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

**Necessidades sociais-** são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo, junto a outras pessoas, nomeadamente as necessidades de associação, participação e aceitação, por parte dos colegas. Estas surgem quando as necessidades mais baixas estiverem relativamente satisfeitas. Se as necessidades sociais não estiverem suficientemente satisfeitas, a pessoa torna-se hostil e antagónico e esta pessoa acaba tendo problemas de adaptação.

**Necessidades de estima-** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, auto-confiança e prestígio. A satisfação dessas necessidades conduz ao sentimento de valor, força e poder. A sua frustração conduz a sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência.

**Necessidades de auto-realização-** são as necessidades mais elevadas e que podem ser encontradas no topo da hierarquia. Estas necessidades estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrolo, competência e plena realização. Importa salientar que, enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas), as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias.

Segundo Dias (2012), a teoria de Maslow diz-nos que os colaboradores podem ser motivados no seu trabalho, através da satisfação de todas as suas necessidades, que incluem: um salário justo, segurança no trabalho, oportunidade para socializar, elogios que possam ajudar a aumentarem a sua auto-estima e, por fim, oportunidades de capacitação e formação que possam permitir o seu desenvolvimento.

#### **3.2.1.2.2. A Teoria dos Dois Factores de Herzberg**

Segundo Vergara (2010), Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Factores, onde defende a existência de dois factores que explicam o comportamento das pessoas, no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2009), enquanto Maslow fundamenta a sua teoria da motivação nas diversas necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no meio externo e no trabalho do indivíduo. Para Herzberg a motivação para trabalhar depende de dois factores: factores higiénicos e factores motivacionais.

**Factores higiénicos-** referem-se às condições que rodeiam a pessoa, enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, relação com colegas o clima de relações com a direcção e empregado. Estes constituem factores, tradicionalmente, utilizados pelas organizações para obter motivação dos empregados (CHIAVENATO, 2009).

Os factores higiénicos são do carácter preventivo e profiláctico, e destinam-se, simplesmente a evitar fontes de insatisfação, no meio ambiente. No entanto, quando esses factores higiénicos são óptimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Mas quando estes factores são precários provocam insatisfação e desmotivação, são chamados de factores insatisfacientes (CHIAVENATO, 2009).

Os factores higiénicos correspondem aos aspectos insatisfatórios, que são as condições encontradas no local onde é executado o trabalho pelo indivíduo, denominados também fontes extrínsecas (GIL, 2001 apud BISCHOFF, 2017:47).

Os factores higiénicos são essencialmente preventivos e destinam-se a remover fontes de insatisfação do meio-ambiente, do mesmo modo que o saneamento elimina as potenciais ameaças de saúde, no meio físico. Herzberg, na sua pesquisa, sublinha que, quando os factores higiénicos são deficientes, é muito provável que os empregados se tornem insatisfeitos e passem a manifestar esta insatisfação por meios que prejudicam a organização, através de greves, por exemplo. No entanto, quando as deficiências são corrigidas, a produtividade volta ao nível normal, sendo pouco provável que ultrapasse este nível.

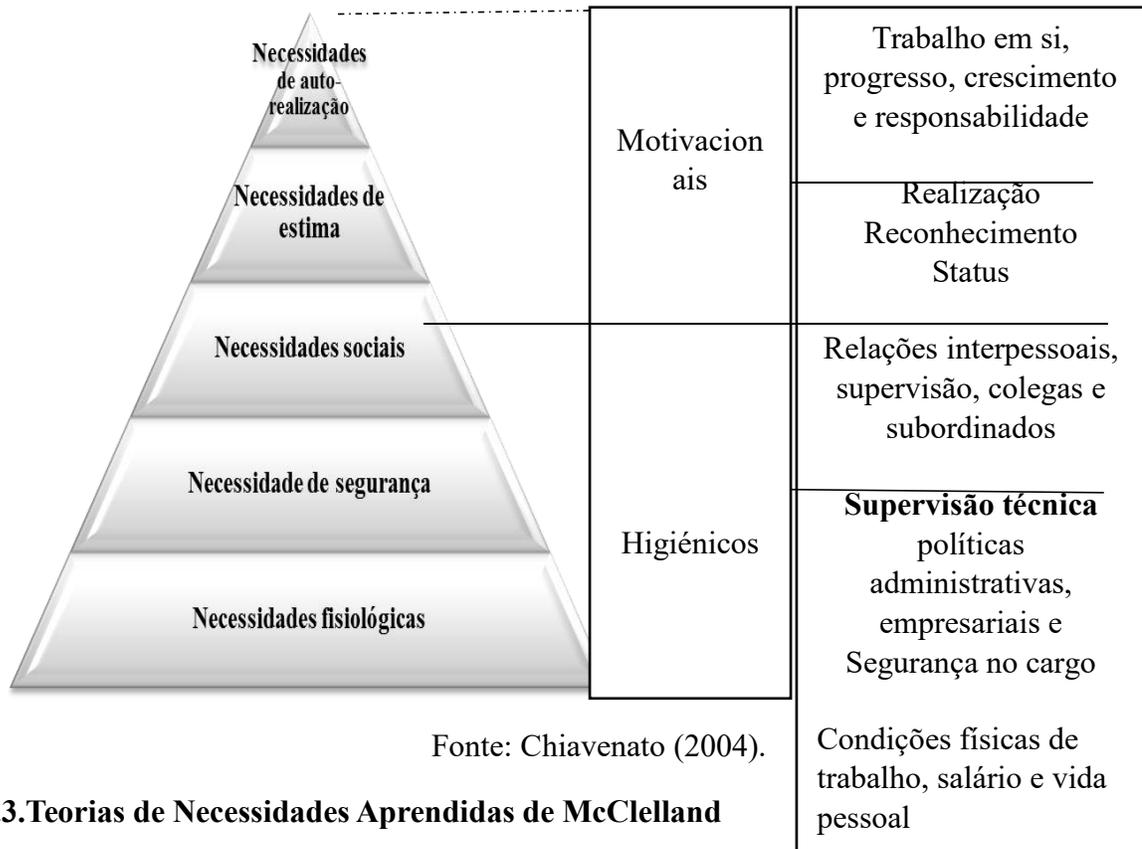
**Factores Motivacionais** - Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Estes factores produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, acima dos níveis normais. Quando os factores motivacionais são óptimos, elevam a satisfação e, quando são precários, provocam a ausência de satisfação, por isso são designados factores satisfacientes e incluem: a delegação de responsabilidades; oportunidades de promoção; desenvolvimento pessoal; reconhecimento pela realização do trabalho e uso pleno das habilidades pessoais (CHIAVENATO, 2009).

Estes factores dizem respeito aos colaboradores e estão relacionados com a execução das actividades do indivíduo, no seu cargo. São os factores responsáveis pelo efeito duradouro da satisfação e motivação.

Segundo Herzberg (1997) *apud* Oliveira et al., (2017:65), os factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos daqueles responsáveis pela insatisfação profissional, porque o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência da satisfação profissional é o oposto da insatisfação é a ausência dela, não a satisfação. Nesse sentido os factores higiénicos e factores motivacionais são independentes.

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. concretamente, os factores higiénicos relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança e algumas necessidades sociais), enquanto os factores motivacionais de Herzberg relacionam-se com as necessidades secundárias da teoria de Maslow (necessidades de estima e auto-realização) (CHIAVENATO, 2004).

Figura 2: Hierarquia das necessidades e Factores Motivacionais de Herzber



Fonte: Chiavenato (2004).

### 3.2.1.2.3. Teorias de Necessidades Aprendidas de McClelland

McClelland foi outro estudioso que criou a sua teoria baseada na ideia das necessidades. o autor defende a existência de três tipos de necessidades que influenciam a motivação dos colaboradores: necessidades de realização, de poder e de associação (BISCHOFF, 2017).

Segundo McClelland (1965) *apud* Silva (2012:19), os colaboradores com elevada necessidade de realização orientam o seu comportamento no sentido de desempenharem as suas tarefas de forma excelente, e buscam a realização pessoal através dos seus desempenhos, assumindo a responsabilidade pessoal nesse êxito. Estes colaboradores tentam ser bem-sucedidos em situação de competição, apresentando o melhor desempenho. Segundo Humberto e Carvelo (2015), as pessoas com esta necessidade, gostam de saber onde estão a entrar, qual é o grau de risco e se vão alcançar o seu objectivo.

Quanto às necessidades de poder, os profissionais cujo comportamento se sustenta nesta necessidade, tendem a controlar e exercer uma forte influência sobre os outros. Não obstante, valorizam o prestígio e o estatuto pessoal, em detrimento de um desempenho profissional

satisfatório. Portanto, o indivíduo sentirá que está motivado pelo anseio de modificar as atitudes alheias (BISCHOFF, 2017).

Quando a predominância é a necessidade de afiliação, o indivíduo estará concentrado nos relacionamentos interpessoais, como proximidade e aceitação do outro. O indivíduo busca manter amizades fortes e assim evitar conflitos, dentro da organização (HUMBERTO; CARVELO,2015).

A teoria das necessidades adquiridas propõe que certos tipos de necessidades são adquiridas durante a vida do indivíduo, pois as pessoas não nascem com essas necessidades, mas podem aprendê-las por meio da sua experiência de vida (DAFT; AVRITCHER, 2010 *apud* BISCHOFF, 2017:50). McClelland focava no modo como as motivações pela realização, afiliação e poder dissimulavam o comportamento do indivíduo, no ambiente de trabalho, por acreditar que a realização e poder proporcionavam um alto desempenho dos indivíduos.

Após a apresentação do quadro teórico, no ponto 3.2, é imperativo salientar que. Em busca por uma abordagem mais precisa e sofisticada, escolheu-se, com diligência, a teoria de dois factores de Frederick Herzberg, como fundamento para o nosso trabalho. Essa escolha justificase pelo facto de que ela é a teoria mais congruente com nosso escopo de estudo e apresenta-se como um catalisador propício, para explicar e fornecer sugestões sagazes, para solucionar alguns dos desafios intrínsecos do Centro de Saúde 1 de Junho descritos no capítulo I deste trabalho. Com efeito, essa decisão foi fruto de uma análise perspicaz e reflexiva sobre as teorias existentes.

No decorrer deste capítulo, foram explorados os conceitos básicos que actuam como directrizes fundamentais, para a pesquisa, envolvendo noções como motivação, desempenho e recursos humanos. Estruturou-se um enquadramento teórico sólido para embasar a investigação. Neste contexto, delineou-se dois grupos de teorias: as teorias processuais e as teorias do conteúdo. Após uma análise criteriosa, optou-se por seleccionar-se as teorias do conteúdo como as mais congruentes com o presente estudo. Neste sentido, adoptou-se a teoria dos dois factores de Frederick Herzberg, como o alicerce teórico para a pesquisa. Assim, a presente pesquisa desenvolve-se dentro de uma estrutura sólida, enraizada nos fundamentos da teoria escolhida (teoria de dois factores de Frederick Herzberg), como base para este estudo.

## **CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.**

Neste capítulo, contemplou-se a apresentação e análise dos resultados derivados da pesquisa conduzida no Centro de Saúde 1º de Junho. É fundamental destacar que este capítulo está estruturado em dois pontos distintos. O primeiro ponto 4.1, juntamente com suas subdivisões, apresenta os resultados da pesquisa em si. Por sua vez, o segundo ponto 4.2 dedica-se à análise minuciosa dos resultados previamente expostos no ponto 4.1.

### **4.1. Apresentação dos Resultados**

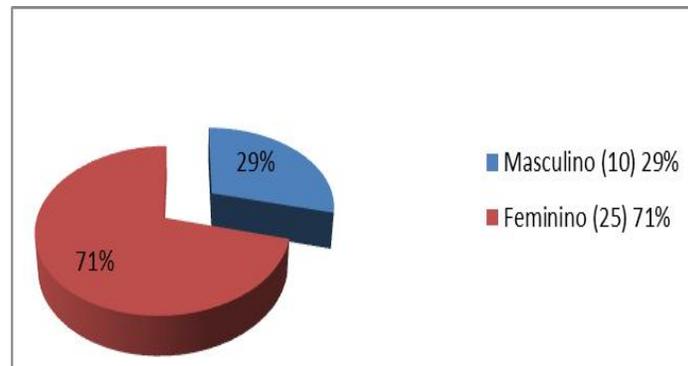
Neste secção, são apresentados, detalhadamente, os dados colectados, durante a pesquisa realizada no Centro de Saúde 1º de Junho. Os resultados são apresentados de forma clara e concisa, com gráficos adequados, para facilitar a compreensão dos dados. Todo o processo de tratamento estatístico está detalhado, garantindo a transparência e a replicabilidade da pesquisa.

A apresentação está dividida em três pontos. No primeiro ponto (4.1.1), apresenta-se o perfil dos profissionais do Centro de Saúde mencionado. No segundo ponto (4.1.2), apresenta-se dados que ilustram se os profissionais do Centro se sentem ou não motivados e, no terceiro ponto (4.1.3), aborda-se a percepção dos profissionais deste Centro de Saúde, em relação às medidas adoptadas, para prevenir-se a insatisfação e a desmotivação dos colaboradores.

É importante destacar que os pontos acima mencionados são apresentados e discutidos considerando a teoria dos dois factores de Frederick Herzberg, a qual serve de base para o presente estudo.

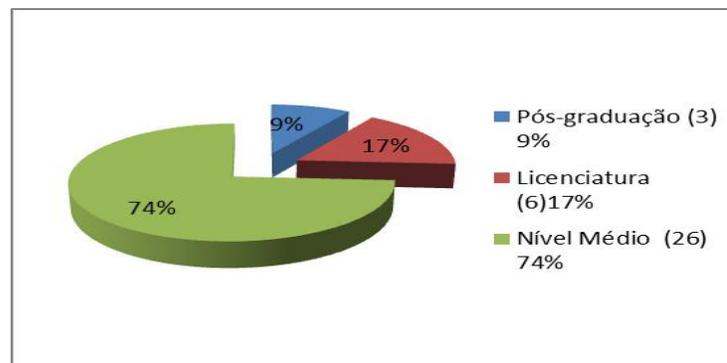
#### 4.1.1. Perfil dos profissionais

Gráfico 1: Género.



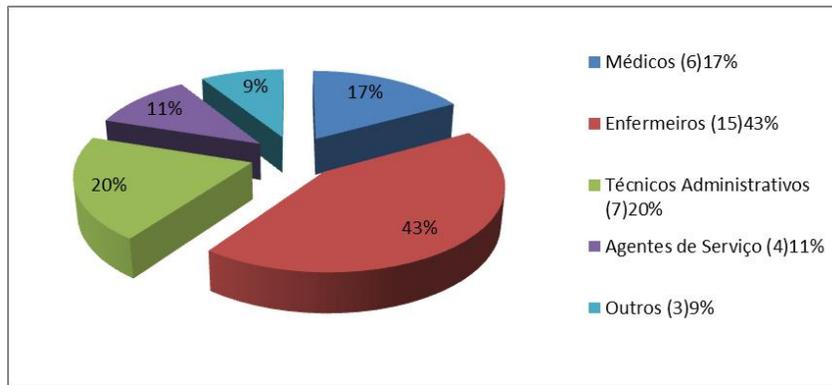
A maioria dos participantes deste estudo é do género feminino, conforme o gráfico. Dos profissionais questionados, 71% são mulheres e 29% são homens, indicando que a composição do estudo é predominantemente feminina.

Gráfico 2: Formação Académica



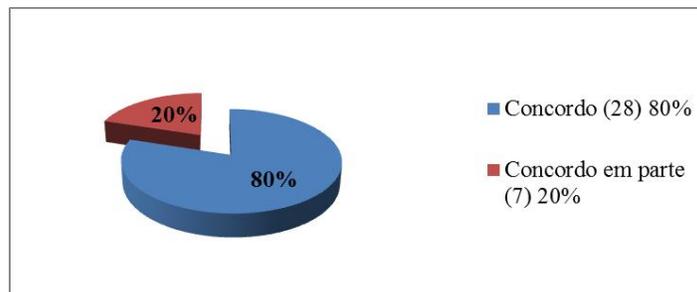
De acordo com os resultados da pesquisa, verificou-se que a maioria dos profissionais da instituição possui formação de nível médio, o correspondente a 74% do universo. Por sua vez, nos outros níveis acadêmicos, constata-se que 17% possui o nível de Licenciatura e 9% o nível de pós-graduação. Esses dados indicam que os profissionais participantes do estudo possuem habilidades de análise e interpretação, o que evidencia a sua capacidade de compreender o questionário aplicado.

Gráfico 3: Carreira



#### 4.1.2.Explorando a Motivação dos funcionários e Agentes do Estado afectos a Unidade sanitária 1 de Junho

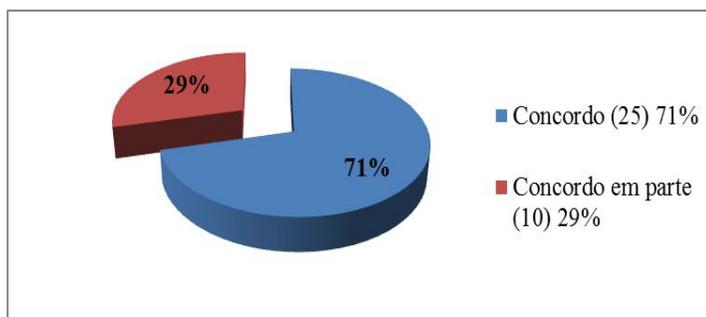
Gráfico 4: Gosto pelo trabalho.



Conforme ilustrado no gráfico acima, 80% dos profissionais de saúde do Centro de Saúde 1 de Junho gosta do trabalho que realiza. Infelizmente, 20% dos profissionais concorda parcialmente que gostam do seu trabalho, quando perguntados se gostavam do trabalho que realizam na Instituição. dando a entender que os 20% tem algumas dúvidas, quanto ao seu grau de satisfação com o trabalho, na instituição.

Apesar de alguns profissionais apresentarem dúvidas, quanto ao seu nível de satisfação, é importante sublinhar que a maioria dos profissionais alocados ao Centro de Saúde 1 de Junho gosta do seu trabalho. Este facto é fundamental, para a consecução dos objectivos organizacionais, pois a satisfação é um dos factores que influencia o desempenho de qualquer profissional.

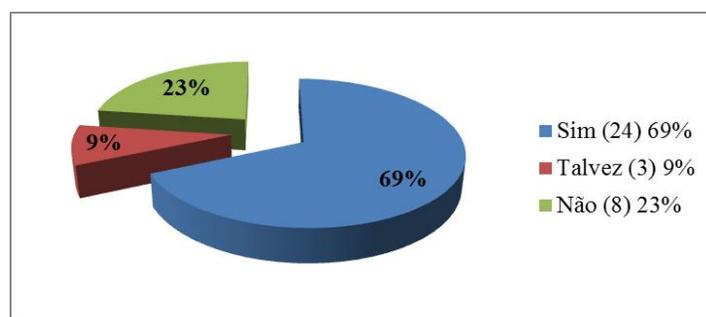
Gráfico 5: Colaboração



Os dados apresentados indicam que os profissionais do Centro de Saúde 1 de Junho actuam como uma equipa coesa. Nesse sentido, quando perguntados se existe uma colaboração na instituição, 71% dos profissionais afirmam que colaboram mutuamente com seus colegas, na realização de suas actividades profissionais. Apenas 29% não têm uma opinião formada sobre esse assunto.

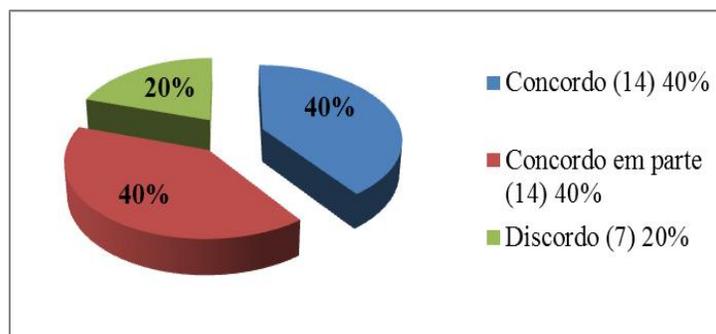
Com base nesse contexto, podemos afirmar que os profissionais do Centro de Saúde 1 de Junho colaboram, efectivamente, entre si, na execução das suas actividades profissionais.

Gráfico 6: Profissão.



O estudo revelou que os profissionais do Centro de Saúde 1º de Junho estão satisfeitos com a profissão que exercem na instituição, como se pode ver, no gráfico acima apresentado. No entanto, quando questionados se escolheriam a mesma profissão, se pudessem voltar no tempo, 69% dos profissionais afirmaram que fariam a mesma escolha, 23% afirmaram, firmemente, que não escolheriam novamente a profissão actual e 9% dos profissionais não souberam responder se escolheriam ou não a mesma profissão.

Gráfico 7: Oportunidades do desenvolvimento pessoal e profissional.

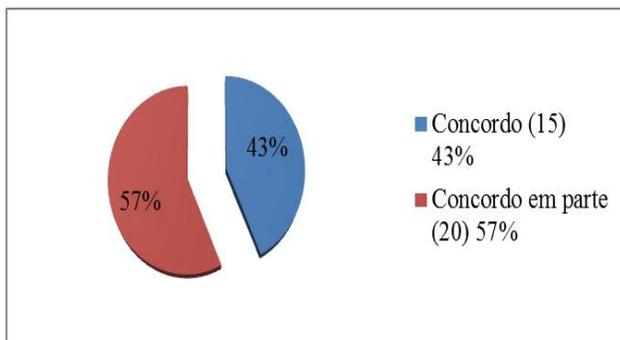


O gráfico apresentado evidencia claramente a existência de poucas oportunidades de crescimento profissional, no Centro de Saúde 1 de Junho, o que pode levar os profissionais a sentirem que o seu investimento foi em vão, uma vez que todos os funcionários e agentes do estado desejam progredir em suas carreiras. Além disso, é notório que a instituição oferece escassas oportunidades de desenvolvimento pessoal, entendido como o processo de aprimoramento de habilidades, ampliação de conhecimentos e actualização constante.

Esta afirmação é baseada no gráfico apresentado, que ilustra que 40% dos profissionais concordam que a instituição oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, 20% discorda dessa afirmação e 40% dos profissionais não tem uma opinião clara sobre o assunto.

Esses dados sugerem que a instituição oferece poucas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, já que uma percentagem significativa de profissionais discorda da afirmação e a outra percentagem não tem uma posição clara sobre a questão, e é em função deste cenário que sublinhamos, no primeiro parágrafo, que a instituição oferece poucas oportunidades de crescimento profissional.

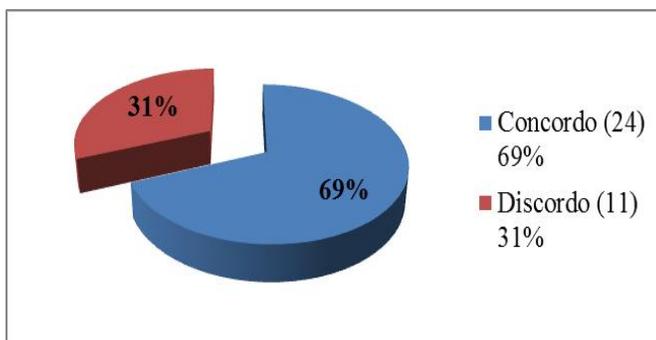
Gráfico 8 : Reconhecimento e elogios no trabalho



O gráfico apresentado revela que os profissionais de saúde do Centro de Saúde 1 de Junho não recebem, frequentemente, o reconhecimento e elogios pelo seu desempenho, na instituição. De acordo com a pesquisa, 57% dos profissionais afirmaram que não são sempre reconhecidos, por fazerem um bom trabalho, enquanto apenas 43% dos profissionais afirmam serem sempre reconhecidos.

Esse cenário pode levar à desmotivação dos profissionais, uma vez que a falta de *feedback* positivo, por parte dos superiores hierárquicos, pode afectar negativamente a motivação e engajamento dos colaboradores, mesmo quando estes realizam um bom trabalho. Portanto, a falta do *feedback* faz com que os profissionais supracitados se sintam desvalorizados e a desvalorização do profissional pode contribuir para a desmotivação do mesmo, afectando, dessa forma, o seu desempenho.

Gráfico 9: Promoção na carreira.

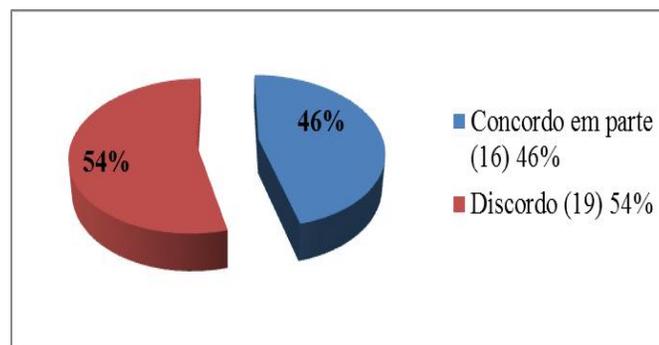


Foi evidenciado pelo gráfico 7 que o Centro de saúde 1 de Junho oferece poucas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto esta ideia é sustentada

também pelo gráfico acima apresentado, que evidencia, de forma clara, que, embora os profissionais tenham experiência e competência, dificilmente são promovidos. Pois quando perguntados como responderiam a esta afirmação: *Tenho experiência e competência mas nunca fui promovido*, 69% concordam com a afirmação e 31% discordam. Este facto mostra que a instituição oferece poucas oportunidades de evolução na carreira, o que não é bom pois faz com que os profissionais se sintam desvalorizados, criando-se, desta forma, um clima desfavorável a um bom desempenho e, ao mesmo tempo, um clima favorável para que a instituição tenha serviços ineficientes e ineficazes.

#### 4.1.3. Percepção dos profissionais afectos à unidade sanitária 1 de Junho, em relação às medidas que visam prevenir a insatisfação e a desmotivação.

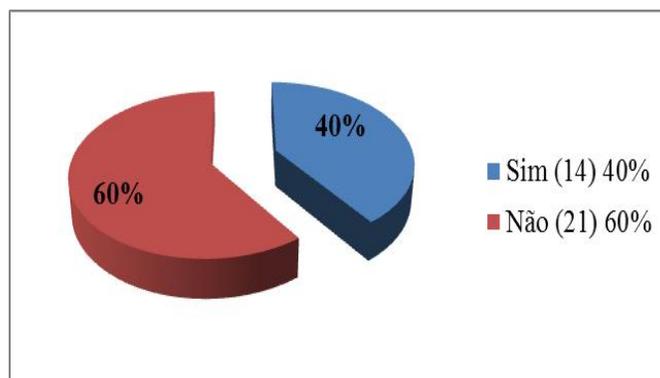
Gráfico 10: Remuneração.



Os profissionais do Centro de Saúde 1 de Junho estão satisfeitos com a profissão que exercem, na instituição (conforme o capítulo IV, gráfico 6, pag.33). No entanto, embora apresentem um grau de satisfação boa, em relação à sua profissão, o estudo revela de forma irrefutável que os mesmos profissionais estão insatisfeitos, em relação a sua remuneração, que consideram-na irrisória, tomando em consideração a grande responsabilidade que têm.

Esta afirmação baseia-se nos dados estatísticos acima apresentados. Com efeito, quando os profissionais foram perguntados, se são remunerados de forma justa, 54% dos profissionais afirmaram, categoricamente, que não são remunerados de forma justa e 46% dos profissionais não têm uma opinião formada sobre o assunto, o que, de alguma forma, revela um grau de insatisfação.

Gráfico 11: Equipamentos de trabalho.

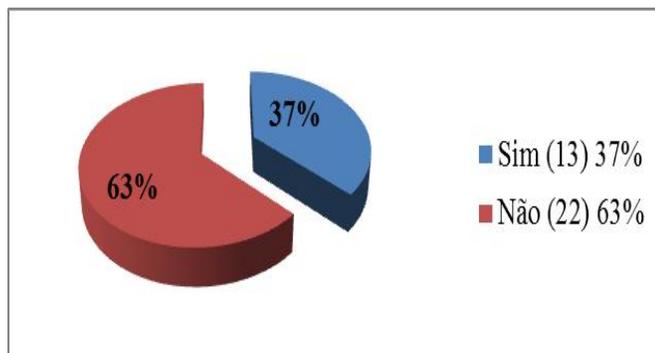


Quando os profissionais foram perguntados sobre as condições de trabalho no que tange aos equipamentos de trabalho, mais que a metade dos profissionais (o correspondente a 60%) afirmou que não tem, à sua disposição, todos os equipamentos necessários, de modo a materializarem, de forma eficiente e eficaz, as suas obrigações profissionais, o que acaba dificultando a realização das suas actividades. 40% dos profissionais afirmam ter todos os equipamentos necessários para realizar as suas actividades. Como podemos ver no gráfico acima apresentado.

O estudo revela, de forma clara e irrefutável, que os profissionais do Centro de Saúde 1 de Junho trabalham em péssimas condições, no que tange aos equipamentos necessários para realizarem as suas actividades profissionais, pois a instituição só consegue disponibilizar equipamentos de trabalho a 40% dos profissionais, o que significa que mais que a metade dos profissionais trabalha em alguns casos sem equipamentos necessários.

Este facto é muito preocupante, tratando-se de um Centro de saúde, local onde se faz o diagnóstico e tratamento de doenças. Com efeito, os dados acima apresentados revelam, de uma forma clara, o nível de insegurança que existe naquele local, pois o profissional trabalha inseguro, pensando que, a qualquer momento, pode contrair uma doença ou fazer um diagnóstico errado, devido à falta de material de trabalho.

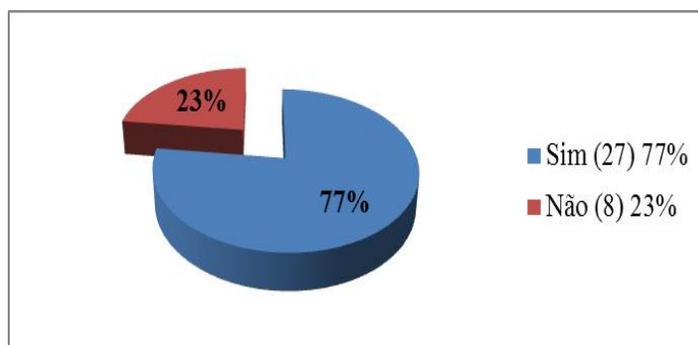
Gráfico 12: Equipamentos de protecção individual.



Os resultados da pesquisa revelam que, durante o ano de 2020, quando a pandemia da COVID-19 atingiu o seu pico, os profissionais do Centro de Saúde 1 de Junho não receberam adequadamente os EPI's.

Mais de 63% dos profissionais de saúde afirmaram que nunca receberam e continuam a não receber em quantidade suficiente os EPIs necessários, para sua segurança e 37% afirma ter recebido adequadamente os EPIs. Isso significa que muitos profissionais trabalhavam sem o material de protecção, colocando em risco não só a sua própria saúde, mas também a saúde de suas famílias.

Gráfico 13: Materiais de trabalho.

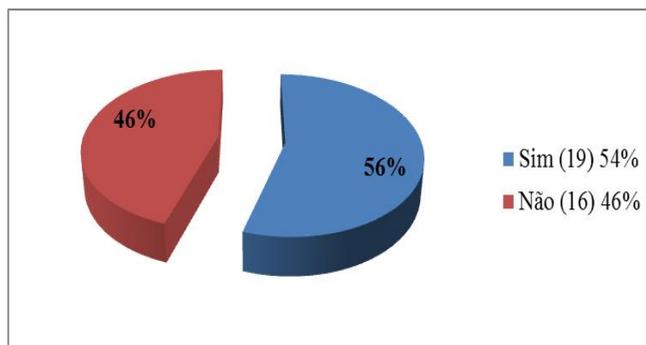


Como foi referido, e ilustrado pelo gráfico 11, o Centro de Saúde 1º de Junho só consegue disponibilizar material de trabalho para 40% dos profissionais, o que significa que mais da metade dos profissionais, em alguns casos, trabalham sem os equipamentos necessários.

Neste contexto, quando os profissionais foram perguntados se, em algum momento, já pararam de trabalhar, devido à falta de material de trabalho, 77% dos profissionais afirmaram

que nunca pararam e somente 23% afirmaram ter parado, em alguns casos. No entanto, podemos perceber que, apesar das condições precárias de trabalho, os profissionais continuam a cumprir com o seu juramento de salvar vidas. Como se pode ver, no gráfico acima apresentado.

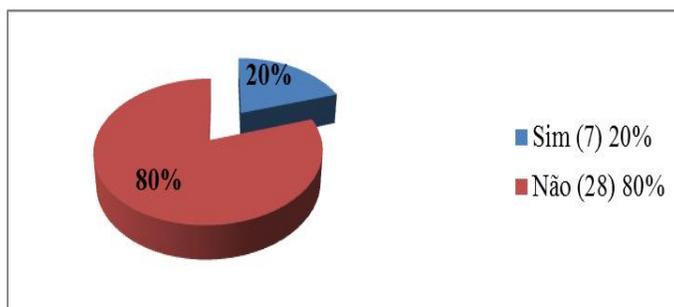
Gráfico 14: Disponibilidade de água para Banheiro, lavagem das mãos.



O estudo revela que a instituição tem empreendido um esforço, de modo a garantir que a água jorre, nas torneiras do Centro, revelado pelos dados recolhidos na instituição, pois, quando os profissionais foram perguntados se o Centro tem água suficiente, Como o gráfico ilustra, 54% dos profissionais afirmaram que sempre tiveram água à sua disposição para usar, tanto nas suas actividades profissionais assim como pessoais, e 44% dos profissionais afirmaram que a instituição não tem água suficiente para os banheiros, lavagem das mãos e para o uso pessoal.

Embora mais da metade dos profissionais tenham relatado que a instituição tem água suficiente, é importante destacar que quase metade dos profissionais ainda relata problemas de falta de água, no Centro de Saúde. Neste âmbito, a instituição deve prestar atenção especial a esse ponto, considerando a importância da água, em uma unidade de saúde.

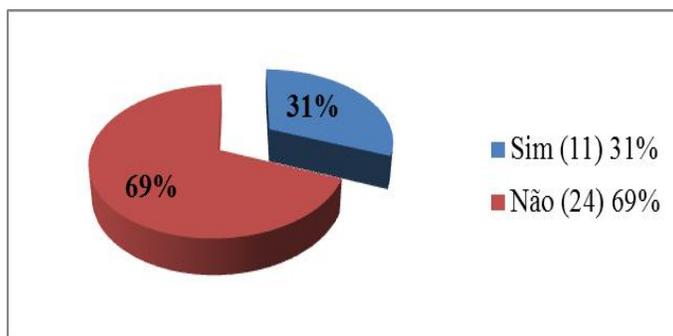
Gráfico 15: Condições dos Banheiros nos anos 2020-2021.



O estudo revela que o Centro de Saúde 1º de Junho negligencia as questões de higiene, nos banheiros, 80% dos profissionais afirmam que os banheiros não apresentam as mínimas condições, o que é extremamente preocupante, considerando que banheiros sujos e mal higienizados podem tornar-se em um foco de infecção e propagação de germes e bactérias, o que é agravado pelo facto de o hospital atender pessoas com o sistema imunológico comprometido. Esta situação desumana não só cria um ambiente favorável para infecções e doenças, mas também pode agravar a saúde dos pacientes.

Além disso, é alarmante que a unidade sanitária tenha plena consciência da importância da higiene, nos banheiros, e mesmo assim não a leve a sério. O gráfico apresentado deixa clara a completa insatisfação dos profissionais, em relação às condições dos banheiros da instituição.

Gráfico 16: Condições no local de trabalho.

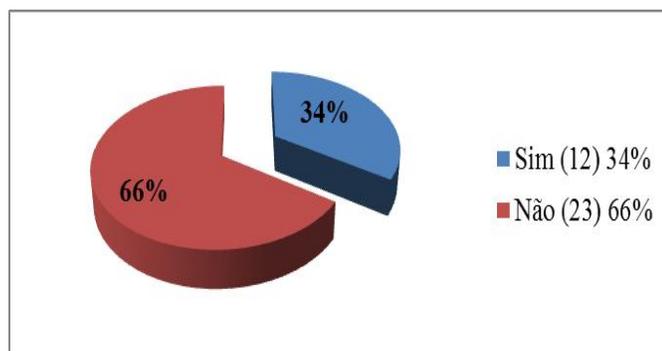


O estudo revela que a maioria dos profissionais trabalha em péssimas condições em termos de limpeza, no seu local de trabalho.

Esta afirmação baseia-se nos dados acima apresentados, que demonstram sinais fortes de insatisfação dos profissionais, quanto à limpeza, no local de trabalho, pois, quando perguntados se o seu local de trabalho está sempre limpo, 69% dos profissionais afirmaram que o seu local de trabalho não está sempre limpo. Mas importa sublinhar que existe uma percentagem não muito significativa, o correspondente a 31%, que considera que o seu local de trabalho está sempre limpo.

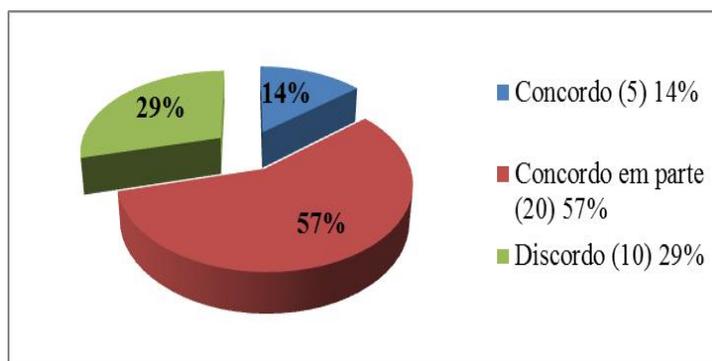
Como podemos compreender, a instituição não apresenta as melhores condições de trabalho, no que tange à higiene no local de trabalho, factor que pode gerar a insatisfação dos profissionais, impactando negativamente na sua motivação e, conseqüentemente, no seu desempenho.

Gráfico 17: Segurança no trabalho.



Ao serem questionados sobre a segurança no local de trabalho, apenas 34% dos profissionais afirmaram que se sentem seguros, enquanto 66% consideram o local de trabalho inseguro. Isso evidencia, de maneira incontestável, que os profissionais de saúde estão insatisfeitos com as condições de segurança, no desempenho de suas actividades profissionais. Como resultado, isso acaba gerando desconforto, no ambiente de trabalho.

Gráfico 18: Possibilidade de mudar de instituição.

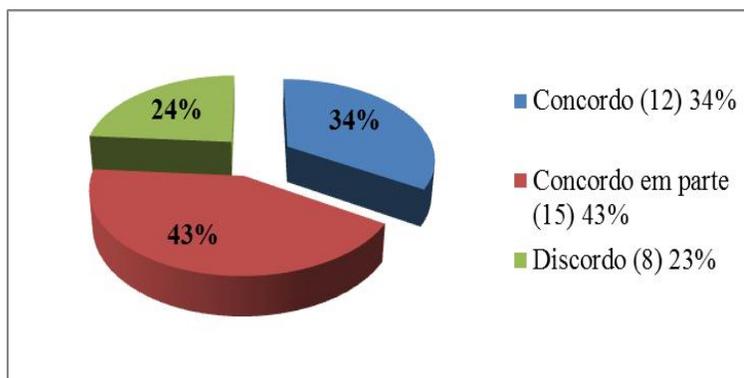


Embora o gráfico 6 ilustre, de forma clara, que os profissionais afectos ao Centro de saúde 1 de Junho estão satisfeitos com a sua profissão, o estudo revela, de forma irrefutável, que os mesmos profissionais, se tivessem uma oportunidade de sair da instituição, iriam considerar essa possibilidade. Esta afirmação é sustentada pelo gráfico acima apresentado, pois quando perguntados, se sairiam da instituição se tivessem uma oportunidade, 14% afirmaram que sairiam sem pensar, 57% não têm uma opinião clara sobre o assunto e apenas 29% afirmaram que não sairiam da instituição.

O estudo revela que os profissionais gostam da sua profissão (conforme o gráfico 6), mas não consideram o Centro de Saúde 1 de Junho como instituição ideal para exercerem as suas actividades profissionais. Este sentimento revela um grau de insatisfação dos profissionais, o que pode ter um impacto significativo, na sua motivação, e, conseqüentemente, no seu desempenho.

Como foi referido no capítulo III, na pág. 19, a motivação dos colaboradores assume uma importância crescente, nas organizações, pois é através dos colaboradores que as organizações conseguem obter um alto nível de desempenho e de produtividade, neste sentido, a motivação dos colaboradores é essencial ao bom desempenho das organizações, uma vez que o colaborador desmotivado não permite que as organizações se desenvolvam e cresçam de forma sustentável (PEREIRA et al, 2018).

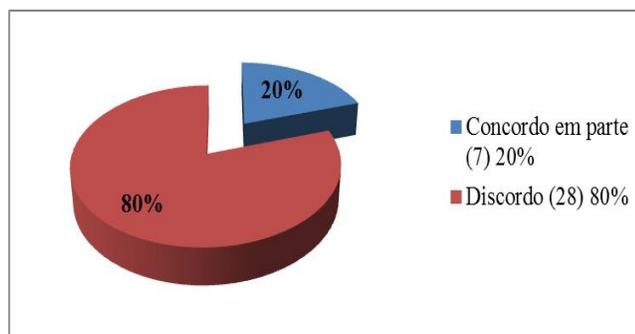
Gráfico 19: Relações interpessoais na Instituição.



Os dados mostram que a relação entre os colegas no Centro de Saúde 1 de Junho não é considerada excelente, mas também não é péssima. Quando questionados se seus colegas são amigáveis, 34% dos profissionais responderam afirmativamente, 43% não têm uma opinião formada sobre o assunto e 23% afirmaram que seus colegas não são amigáveis.

Diante desses dados, podemos concluir que prevalece, no Centro de Saúde 1 de Junho, uma relação predominantemente profissional, em que cada um cumpre com suas obrigações sem grande preocupação em estabelecer amizades.

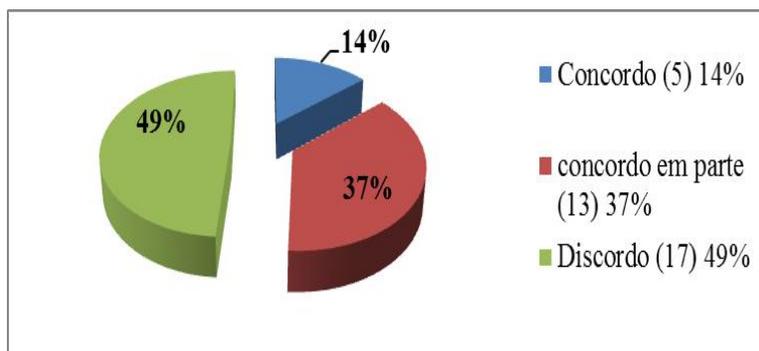
Gráfico 20: Clima Organizacional



No Centro de Saúde 1 de Junho, a inveja entre os profissionais não é uma realidade. Isso cria um clima de trabalho positivo, como evidenciado pelos resultados da pesquisa realizada com os profissionais de saúde. Quando questionados se duvidavam da competência de alguns colegas que estão em posições específicas, 80% responderam que acreditavam que os seus colegas merecem estar onde estão, enquanto apenas 20% expressaram dúvidas em relação à posição dos colegas.

Assim, com base nos dados acima, é possível afirmar categoricamente que existe uma relação saudável e colaborativa entre os colegas no Centro de Saúde 1 de Junho.

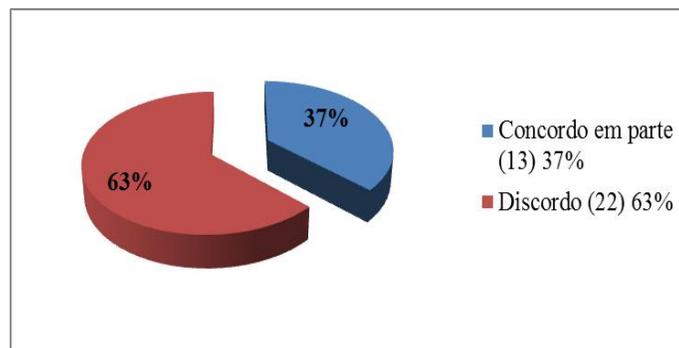
Gráfico 21: A comunicação do superior hierárquico.



O estudo revela que existe uma relação saudável entre os subordinados e superiores hierárquicos, uma vez que os profissionais afirmam que os seus superiores sabem comunicar-se com eles, o que cria um clima favorável para os subordinados partilharem as suas opiniões com os seus superiores hierárquicos.

Esta afirmação baseia-se nos dados acima apresentados, pois, perguntados como responderiam esta afirmação, *os meus superiores não sabem se comunicar*, 49% dos profissionais discordam da afirmação, 37% não tem uma opinião formada sobre o assunto e 14% concordam que, infelizmente, os seus superiores não sabem comunicar-se. No entanto, a percentagem evidencia, claramente, que a comunicação não é excelente, mas também não é má, já que acredita-se que a instituição poderia melhorar este aspecto, pois a comunicação é uma das peças centrais para que o trabalho seja realizado de forma eficiente e eficaz.

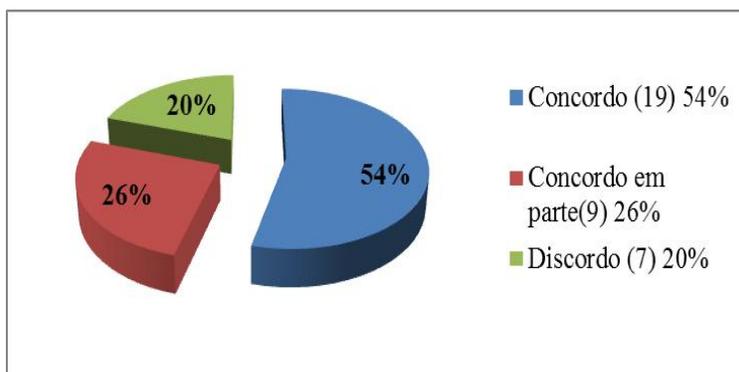
Gráfico 22: Relação entre superiores e subordinados.



O gráfico ilustra que, em resposta a questão sobre se os superiores hierárquicos interferiam demais ou não no seu trabalho, 63% dos profissionais não concordam com a ideia de que os seus superiores interferem demais, enquanto 37% concordam parcialmente com a afirmação.

Esses dados sugerem uma relação positiva entre superiores hierárquicos e subordinados na instituição, o que pode promover uma dinâmica de trabalho mais eficiente, já que os profissionais se sentem livres e confortáveis para realizar as suas actividades e expressar suas opiniões. No entanto, é importante destacar a relevância dos 37% de profissionais que pensam que os superiores interferem, pois isso pode indicar que eles tiveram experiências desconfortáveis, em relação à interferência de seus superiores, no passado.

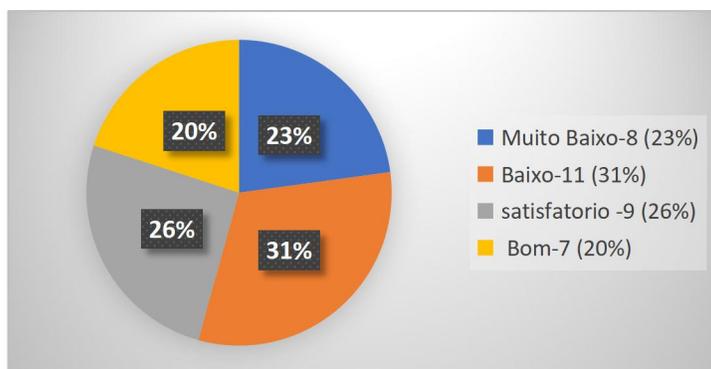
Gráfico 23: O superior hierárquico é amigável



Os dados acima apresentam sinais irrefutáveis de que a relação entre os superiores hierárquicos e seus subordinados no Centro de Saúde 1 de Junho é positiva. Isso é extremamente benéfico, pois cria um ambiente de trabalho saudável e facilita a troca de opiniões entre o superior e o subordinado, garantindo a execução eficiente e eficaz das tarefas. perguntados como responderiam esta afirmação, O superior hierárquico é amigável.

Conforme ilustrado pelo gráfico, 54% dos colaboradores concordam que os seus superiores são amigáveis, 26% não têm uma opinião formada e 20% discordam completamente dessa afirmação.

Gráfico 24: Desempenho



Os profissionais do Centro de Saúde 1 de Junho desempenham suas atividades profissionais em um ambiente marcado pela insegurança devido a diversos fatores, como: a falta de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), banheiros mal cuidados, insuficiência de equipamentos de trabalho adequados, problemas de higiene, não obstante, a instituição oferece poucas oportunidades de desenvolvimento profissional.

Quando perguntados como avalia o seu desempenho em uma escala de 1 a 4, onde (1- muito baixo, 2 - baixo, 3 - satisfatório e 4 - bom), no ano de 2020. A pesquisa mostra que apenas 20% dos profissionais afirmaram ter tido um desempenho bom. Neste sentido pode-se afirmar claramente que o desempenho dos profissionais não foi muito satisfatório, a insegurança e o medo causados pela insuficiência de material de trabalho e equipamentos de proteção individual influenciou o desempenho destes profissionais.

A demais, numa entrevista, Armando<sup>8</sup> afirmou que:

“2020 foi um ano desafiador para os profissionais de saúde em geral. Eles trabalhavam ansiosos, com medo e inseguros, principalmente quando os colegas começaram a ficar infectados pela COVID-19. A insuficiência de equipamentos de trabalho e de proteção, juntamente com a falta de espaço para pacientes contaminados pela COVID-19, foram alguns dos desafios que abalaram os profissionais emocionalmente e aumentaram o sentimento de insegurança. Isso teve um impacto profundo em seu desempenho. Em outras palavras, o desempenho dos profissionais não foi muito bom, mas eles fizeram o seu melhor considerando os desafios e as condições que estavam à sua disposição”.

Os dados acima ilustram de forma clara que o desempenho dos profissionais do Centro de Saúde 1 de Junho não foi muito bom, tendo sido influenciado pelos diversos factores a destacar: insegurança, poucas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

#### **4.2. Análise dos Resultados**

Como referido na nota introdutória do capítulo IV, nesta secção é feita uma análise abrangente e detalhada dos resultados apresentados na secção 4.1. Importa sublinhar que esta análise foi feita tomando em consideração a teoria que serve de base para a presente pesquisa (Teoria de dois factores de Frederick Herzberg).

Os profissionais motivados podem ser considerados uma vantagem competitiva, para as organizações, no mercado, pois quando um funcionário está motivado tende a ser mais produtivo, mais engajado e apresenta um bom desempenho, em geral.

---

<sup>8</sup> Demos este nome ao nosso entrevistado para protegermos a sua identidade

Assim, em função do anteriormente referido, pode-se inferir que as instituições precisam de funcionários motivados para que tenham um bom desempenho e, conseqüentemente, alcancem os seus objectivos, pois o desempenho organizacional está directamente relacionado com o desempenho dos funcionários, ou seja, se os funcionários apresentarem um bom desempenho isso reflectir-se-á nos objectivos organizacionais.

No que tange à pesquisa em questão, é referido, no último parágrafo do capítulo III, pag. 29, que escolheu-se a teoria de dois factores de Frederick Herzberg como fundamento para o estudo, todavia, esta teoria preconiza que a motivação dos profissionais depende de dois factores: factores higiénicos e motivacionais.

Os factores higiénicos são aqueles que não têm o poder de motivar, mas que, se ausentes ou inadequados, podem levar à insatisfação no trabalho, por um lado, e, por outro lado, os factores motivacionais são aqueles que podem levar à satisfação e motivação dos funcionários. (conforme o capítulo III, pagina 26).

Quando Frederick Herzberg discute os factores higiénicos, refere-se a alguns aspectos do ambiente de trabalho que podem afectar a saúde, segurança e conforto dos funcionários.

Isso inclui tanto as condições físicas do ambiente de trabalho; as condições ambientais, (como a limpeza e organização do local de trabalho, disponibilidade de equipamentos de segurança e higiene no trabalho), o salário que o funcionário recebe e a relação com os colegas e superiores hierárquicos. Estes factores são importantes, para evitar a insatisfação no trabalho.

Após a colecta de dados, o estudo revelou que os profissionais do Centro de Saúde 1º de Junho trabalham insatisfeitos e, acima de tudo, desmotivados. Esses sentimentos negativos são resultado da negligência da instituição, em relação aos factores que evitam a insatisfação e à falta de incentivos, que poderiam motivar, efectivamente, os profissionais.

Há vários factores que contribuem para a insatisfação dos profissionais, na instituição, como, por exemplo, a falta de equipamentos de trabalho, e a prova disso é que mais da metade dos profissionais do Centro de Saúde 1º de Junho reclamam da falta de equipamentos de trabalho, na instituição, (conforma capítulo IV, gráfico 11, pag. 37).

A insatisfação dos profissionais do Centro de Saúde supracitado é compreensível pois a falta de equipamentos de trabalho não só pode prejudicar a saúde e segurança dos profissionais de saúde, como também pode representar um risco, para os pacientes. Alguns exemplos desses riscos incluem a transmissão de infecções entre os pacientes e os profissionais, sobrecarga física e risco de lesões, que podem ser causados pela ausência de equipamentos, dificuldades na realização de procedimentos, que pode resultar em procedimentos mal executados e complicações para os pacientes.

Diante deste facto, questionados se já pararam de trabalhar, devido à falta de material de trabalho, 77% os profissionais afirmaram que nunca pararam. No entanto, questionados como é que trabalham sem material necessário, os profissionais responderam que trabalham na base de improvisos, o que pode ser perigoso pois, prejudica a qualidade dos serviços prestados, principalmente quando se trata de diagnóstico e tratamento de doenças.

Tomando em consideração as circunstâncias descritas, nenhum profissional pode trabalhar satisfeito, num ambiente de trabalho dominado pela precariedade ou falta de condições de trabalho, particularmente o material de trabalho. Não seria diferente, no Centro de Saúde 1 de Junho.

Importa referir que o estudo revelou, de forma clara, que a insatisfação dos profissionais é agudizada também pela falta dos equipamentos de protecção dos profissionais, no âmbito do exercício das suas actividades profissionais, já que mais da metade dos profissionais afirmaram que, no ano de pico da COVID-19 2020 (um ano que o profissional deveria ter à disposição os EPI's), não receberam os EPI's suficientes e continuam sem receber em quantidades suficientes os preciosos EPI's que garantem a sua protecção (conforme capítulo IV, gráfico 12, pag 38).

O que agrava, ainda mais, a situação descrita é a afirmação do Fernando Macamo<sup>9</sup>, durante uma entrevista em que ele afirmou que:

Olhando para 2020, como ano de referência, posso afirmar que os profissionais deste Centro viviam na base de pseudoprotecção. A instituição não oferecia EPIs suficientes, como álcool, máscaras, luvas e batas. Os profissionais eram obrigados a lavar as suas máscaras, para poder usá-las por dois ou três dias, caso

---

<sup>9</sup> Demos este nome ao nosso entrevistado para protegermos a sua identidade

contrário, eram obrigados a tirar dinheiro do próprio bolso para comprar uma máscara de protecção.

Essas afirmações foram endossadas pela Enfermeira Marta<sup>10</sup>, afecta na secção de maternidade, ao afirmar que:

Em 2020, nós, profissionais de saúde, enfrentamos um ano desafiador, foi uma experiência avassaladora sentir que as autoridades encarregadas de cuidar do nosso sector deixaram-nos para segundo plano. A falta constante de equipamentos de protecção individual, (especialmente máscaras) deixava-nos inseguros e com medo pelo nosso bem-estar. Ver colegas sendo contaminados pela COVID-19, em alguns casos tendo que improvisar espaços para dormir, nos corredores do Hospital, foi profundamente angustiante. Muitas vezes nos sentíamos abandonados.

Neste contexto gostávamos de sublinhar que a falta de EPI's coloca a saúde e a segurança dos profissionais em risco, além de aumentar a possibilidade de contágio e disseminação da doença.

É certo afirmar que os profissionais do Centro de saúde 1 de Junho exercem as suas actividades num ambiente de trabalho stressante, preocupante e até mesmo traumático, o que afecta negativamente o seu desempenho e a saúde mental.

A situação do Centro de saúde 1 de Junho pode ser descrita como preocupante, pois, além dos problemas acima descritos, os profissionais reclamam dos banheiros. Com efeito, no capítulo I, foi referido que o Centro de saúde 1 de Junho, em termos de saneamento apresenta condições deploráveis, as casas de banho encontram-se imundas, dominadas pelo cheiro nauseabundo e a urina forma pequenos rios, lá dentro (conforme capítulo I pag.12). o estudo revela que quase todos profissionais reclamam das condições desumanas que podem ser vivenciadas nos banheiros do Centro (conforme capítulo IV, gráfico 15 pag.39).

Diante deste facto, é de se esperar que os profissionais do Centro supracitado trabalhem insatisfeitos e esta insatisfação reflecte-se na sua motivação e, conseqüentemente, no seu desempenho.

---

<sup>10</sup> Demos este nome a nossa entrevistada para protegemos a sua identidade

Se fizer-se a pergunta seguinte: será que existe um profissional no mundo que pode trabalhar motivado ou satisfeito, nestas condições? A resposta é óbvia: não existe. Esta resposta é fundamentada, claramente, pela teoria que é usada na presente pesquisa (Teoria de Frederick Herzberg).

Apesar de a unidade sanitária estar ciente da importância da higiene, nos banheiros, parece haver uma falta de comprometimento com a manutenção e limpeza adequada desses espaços. É preocupante que, mesmo com o conhecimento da importância da higiene, ações concretas ainda não tinham sido tomadas, para garantir a segurança e o bem-estar dos pacientes e dos profissionais do Centro em causa.

Tomando em consideração este contexto, importa referir que mais da metade dos profissionais do Centro, afirmam que o seu local de trabalho é inseguro (conforme capítulo IV, gráfico 17, pag.41). Este facto tem um impacto significativo, na motivação e no desempenho dos profissionais do Centro, pois sugere que estes trabalham ansiosos, inseguros, stressados, com medo de comprometer a sua saúde e de levar uma determinada doença para as suas famílias.

É crucial que o Centro de Saúde 1º de Junho adopte medidas imediatas, para garantir a higiene adequada dos banheiros, a fim de proporcionar um ambiente saudável e seguro, para os pacientes e profissionais de saúde.

O estudo revela que quase todos profissionais gostam da sua profissão (conforme capítulo IV, gráfico 4, pag.32), mas quando perguntados se sairiam da instituição, se tivessem uma boa oportunidade, apenas 29% afirmaram que não sairiam da instituição (conforme capítulo IV gráfico 18, pag.41). Este é um sinal claro e evidente da insatisfação que se verifica, no Centro em estudo.

Importa destacar que o estudo não apenas trouxe à tona aspectos negativos sobre o Centro, mas também identificou aspectos positivos que devem ser sublinhados.

A pesquisa realizada no Centro de Saúde 1 de junho mostrou que a relação entre os profissionais é predominantemente profissional. Isso significa que os profissionais se relacionam principalmente no âmbito das actividades relacionadas ao trabalho, sem muita interacção ou amizade, fora do ambiente profissional.

No entanto, apesar de os profissionais trabalharem insatisfeitos, acima de tudo desmotivados, importa referir que há uma colaboração entre os profissionais, no âmbito das actividades profissionais, pois, 71% dos profissionais, quando perguntados sobre o assunto, afirmaram que há colaboração entre os membros da equipa, no desempenho das suas actividades, (conforme o gráfico 5, página 32). Essa colaboração é fundamental, para garantir a qualidade do atendimento prestado aos pacientes, além de ser crucial, para o bom funcionamento da instituição, como um todo.

É importante ressaltar que, embora a relação entre os profissionais seja predominantemente profissional, isso não significa, necessariamente, uma falta de conexão social ou amizade entre eles. O facto de haver colaboração entre os profissionais pode indicar que eles se relacionam de forma harmoniosa e trabalham juntos, para alcançar os objectivos da instituição.

A pesquisa revelou que os superiores hierárquicos comunicam-se bem, com os seus subordinados, conforme indicado pelo gráfico 21. Além disso, 54% dos profissionais afirmaram que os seus superiores são amigáveis, o que indica um ambiente de trabalho favorável, em que os funcionários se sentem confortáveis para compartilhar suas opiniões sobre determinados factos, conforme indicado pelo gráfico 23.

Esses resultados são muito positivos, porque indicam que os profissionais se sentem valorizados e ouvidos pelos seus superiores hierárquicos.

Embora a comunicação seja importante, no ambiente de trabalho, não é suficiente para prevenir a insatisfação dos profissionais.

Depois de discutir-se sobre os factores higiénicos, é importante também analisar os factores motivacionais. Vale lembrar que os factores higiénicos têm um carácter mais de prevenção, evitando a insatisfação, enquanto os factores motivacionais são aqueles que levam à satisfação e motivação dos profissionais.

É importante ressaltar que a motivação é um fenómeno complexo e variado e cada indivíduo pode ser motivado de maneiras distintas. Porém, o reconhecimento do trabalho, recompensas, oportunidades de desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho

agradável são alguns exemplos de medidas que poderiam ser adoptadas, para promover a motivação e satisfação dos profissionais dessa instituição.

Ademais a teoria de Frederick Herzberg sublinha que os factores motivacionais são aqueles que levam à satisfação e motivação do funcionário, nomeadamente o reconhecimento pelo trabalho, oportunidades de crescimento profissional, autonomia, desafios, realização pessoal, entre outros.

A precariedade destes factores pode levar à insatisfação e à desmotivação dos profissionais e isto pode ter um impacto significativo, na instituição. No capítulo II, pag.20 citou-se Pereira (2018), que defende que a motivação dos colaboradores assume uma importância crescente, nas organizações, pois é através dos colaboradores que as organizações conseguem obter um alto nível de desempenho e de produtividade desejada.

O estudo revelou, de forma inequívoca, que a instituição não investe em nenhum dos dois tipos de factores (higiénicos e motivacionais), tanto os que poderiam prevenir a insatisfação quanto os que poderiam levar à satisfação e motivação dos profissionais.

A pesquisa realizada com os profissionais do Centro de Saúde 1 de Junho apontou que 57% deles não possui uma opinião formada sobre o reconhecimento de seu trabalho, na instituição (conforme o gráfico 8, página 34 ), o que abala, directamente, a sua satisfação e motivação, pois o reconhecimento é um dos factores que, quando implementado, pode efectivamente contribuir na satisfação e motivação dos colaboradores, segundo a teoria que serve de base para a presente pesquisa, concretamente a teoria de dois factores de Frederick Herzberg.

Não obstante, quanto ao desenvolvimento profissional, sendo um dos factores motivacionais, a pesquisa revelou que, dentro da instituição, há poucas oportunidades do desenvolvimento, apenas 40% dos profissionais afirmam que a instituição oferece essa oportunidade (conforme o gráfico 7, pag.34). Estes dados sugerem a ausência da satisfação e a predominância dos profissionais desmotivados, o que leva os profissionais a sentirem que o seu investimento foi em vão, uma vez que todos os funcionários e agentes do estado desejam progredir em suas carreiras e desenvolverem-se como pessoas.

Como se pode ver, há uma desmotivação significativa, no Centro de Saúde 1 de Junho. Os profissionais não vêem muitas oportunidades de desenvolvimento pessoal e, para piorar a situação, a pesquisa em questão revelou que 67% deles não vêem oportunidades de desenvolvimento profissional. Esses profissionais afirmam ter experiência e competência, mas nunca foram promovidos. É evidente que a instituição não oferece oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Embora os profissionais do Centro em questão tenham afirmado que gostam da sua profissão (conforme o gráfico 4), este facto não é suficiente para elevar a sua satisfação e a motivação, o que significa que a não implementação de factores motivacionais ou dos factores que elevam a satisfação e a negligência de factores higiénicos, por parte da instituição, agudizam a insatisfação e a desmotivação dos profissionais.

Falando brevemente de um dos factores higiénicos que é o salário, os profissionais do Centro em questão têm reclamado do baixo salário. Numa entrevista Dr. Fernando Macamo<sup>11</sup> afirmou:

Numa tentativa de prevenir a insatisfação dos profissionais de saúde e, em particular, os alocados no Centro de saúde 1 de Junho, o MISAU prometeu subsídios aos profissionais, nos anos 2020 e 2021 (anos do pico da COVID-19), mas, infelizmente, não honrou o seu compromisso, o que acaba agudizando a desmotivação dos profissionais.

Diante desse cenário, é justo questionar como o Centro de Saúde 1 de Junho espera ter serviços eficientes e eficazes, considerando que aqueles que poderiam oferecê-los estão em seu nível mais alto de insatisfação e desmotivação.

A pesquisa revelou do forma inequívoca que a insatisfação que se verifica no Centro afecta de forma profunda o desempenho dos profissionais, fazendo com que os serviços sejam prestados de forma ineficientes e ineficaz, colocando em causa o pressuposto da RDAP segunda qual, deve se garantir a prestação dos serviços públicos de qualidade ao cidadão, através dos recursos humanos qualificados e motivados, fazendo com que os serviços sejam prestados de forma eficiente e eficaz.

---

<sup>11</sup> Demos este nome ao nosso entrevistado para protegemos a sua identidade.

Neste sentido, é improvável que o Centro preste os serviços que atendam o pressuposta da RDAP, pois os funcionarios e agentes do Estados afectos a este Centro trabalham desmotivados, insatisfeitos impactando de forma negativa o seu desempenho e a qualidade dos servicios prestados.

Este capítulo dedicou- se com empenho à apresentação dos dados colectados no Centro de Saúde 1º de Junho, seguida por uma análise minuciosa dos resultados apresentados. Ao longo do capítulo, a utilização de gráficos desempenhou um papel crucial, conferindo clareza e profundidade à apresentação dos resultados obtidos.

## CAPITULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Conforme nos aproximamos do desfecho desta pesquisa, é fundamental reunir os elementos centrais que foram explorados, ao longo dos capítulos anteriores. Nesta secção da conclusão, o objectivo primordial é criar-se uma síntese abrangente dos *insights* extraídos dos resultados e da análise, a fim de destacar as implicações práticas dessas descobertas. Com isso, não apenas encerramos a nossa investigação, mas também lançamos luz verde sobre as possíveis direcções futuras que podem ser delineadas, com base no estudo.

### 5.1. Conclusão

A motivação é muito importante para que as organizações atinjam os seus objectivos de forma eficiente e eficaz. No entanto, é preciso lembrar que o desempenho da organização depende, directamente, do desempenho dos seus colaboradores. Se eles estiverem motivados e trabalhando bem, a organização também terá um bom desempenho. Por isso, é fundamental que as organizações invistam na satisfação e na motivação dos colaboradores, para que estes possam oferecer serviços de qualidade e alcançar seus objectivos.

A motivação dos colaboradores é um factor fundamental, para que as organizações. Pois quando os colaboradores estão motivados, trabalham com mais entusiasmo e dedicação, o que se reflecte em um desempenho melhor e mais eficiente. E quando estão insatisfeitos e desmotivados, o desempenho pode ser afectado, negativamente, o que pode comprometer a qualidade dos serviços prestados e dificultar o alcance dos objectivos da organização.

Tomando em consideração as circunstâncias descritas, podemos afirmar que investir na motivação dos colaboradores significa investir directamente no futuro e no sucesso da organização. Assim, nesta perspectiva, a falta do investimento, nos factores mencionados, pode ter impacto significativo, no desempenho da organização, o que pode eventualmente levar ao fracasso da organização.

O estudo em questão revelou, de forma clara e indiscutível, que as autoridades do Centro de saúde 1 de junho não reconhecem a importância de investir-se em factores que têm por objectivo prevenir a insatisfação e em factores que visam garantir a satisfação dos seus colaboradores.

Devido a esse preconceito, a instituição não investe em factores higiénicos, que foram discutidos nos capítulos anteriores, como fundamentais para prevenir a insatisfação dos funcionários, conforme a teoria de dois factores de Frederick Herzberg, como resultado da falta de valorização desses factores, a insatisfação dos profissionais de saúde, do Centro de Saúde 1º de Junho está em seu nível mais alto, uma vez que os factores que poderiam evitá-la estão sendo negligenciados.

Para piorar a situação, a instituição não dá valor a factores que podem, efectivamente, contribuir para a motivação dos profissionais (factores motivacionais da teoria de Herzberg, já discutidos, no capítulo anterior), de modo a elevar o seu desempenho. Isso significa que as autoridades do Centro de Saúde 1º de Junho não investem em nenhum dos factores que podem garantir a satisfação dos profissionais.

A falta de investimento em factores já mencionados tem um impacto significativo, na instituição, especialmente em termos de desempenho e produtividade das equipas. Com efeito, os profissionais trabalham insatisfeitos e desmotivados e, como resultado, não apresentaram um grande nível de engajamento, no trabalho, o que afecta, directamente, o desempenho do profissional e a qualidade dos serviços prestados aos pacientes.

Tomando em consideração o contexto acima descrito, podemos afirmar que a primeira hipótese da pesquisa (H1) foi rejeitada e a segunda hipótese (H2) foi confirmada pelo estudo realizado no Centro de Saúde 1 de Junho.

A primeira hipótese (H1) afirmava que a satisfação dos Funcionários e Agentes do Estado afectos ao Centro de Saúde 1 de Junho tem o potencial de reduzir o desempenho destes, no âmbito do exercício das suas actividades profissionais. Esta hipótese, como referido, foi rejeitada, pois a pesquisa revelou que investir em factores que garantem a satisfação e a motivação dos profissionais, resulta em um impacto significativo, no desempenho destes profissionais e no desempenho geral da instituição.

Já a segunda hipótese (H2) afirmava que a insatisfação dos funcionários e agentes do estado afectos no Centro de Saúde 1 de Junho diminui o desempenho desses profissionais, no exercício de sua profissão. O estudo mostrou, claramente, que os profissionais do Centro de Saúde 1 de Junho desempenham as suas actividades profissionais dominados por uma insatisfeitos aguda e

esta insatisfação afecta de forma profunda o seu desempenho no âmbito do exercício das suas actividades profissionais, colocando em causa a eficiência e eficácia, na prestação dos serviços, naquela Instituição.

De um modo geral, o estudo apontou que investir em factores que garantem a satisfação e a motivação dos profissionais pode melhorar, significativamente, o desempenho da instituição, enquanto a negligência dos factores que visam prevenir a insatisfação pode prejudicar o desempenho dos profissionais e a qualidade dos serviços prestados. Portanto, é fundamental que a gestão do Centro de Saúde 1 de Junho leve em consideração esses resultados e actue de forma proactiva, para garantir um ambiente de trabalho saudável e motivador, para os seus colaboradores.

## **5.2. Recomendações**

A conclusão da nossa pesquisa nos permite deixar as seguintes recomendações as autoridades do Centro de Saúde 1 de Junho.

- **Investimento em Condições de Trabalho:** É crucial garantir que os colaboradores tenham acesso a equipamentos de trabalho adequados e equipamento de proteção individual para garantir sua segurança e bem-estar. Isso também contribui para a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes.
- **Higienização dos Banheiros:** A manutenção regular e adequada dos banheiros é essencial para a higiene e a saúde pública. Isso não apenas afeta a satisfação dos funcionários, mas também influencia os pacientes que utilizam essas instalações.
- **Meritocracia e Reconhecimento:** Reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos dos profissionais por meio de práticas de meritocracia pode efectivamente garantir a motivação dos profissionais. O reconhecimento é uma ferramenta poderosa para impulsionar a motivação e o engajamento da equipe.
- **Desenvolvimento Profissional Contínuo:** Investir no desenvolvimento e capacitação contínua dos profissionais é fundamental. Isso não apenas os mantém atualizados, mas também os capacita a fornecer serviços de alta qualidade.

## 6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANTUNES, Arthur; ANNA, Lígia. **Satisfação e Motivação no Trabalho do Enfermeiro.** *Revista. Bras. Enferm*, vol. 49, nº31. 996, pp. 425-434
2. BARBOSA, Perla. **Motivação no Trabalho.** 1<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Cresça Brasil, 2011.
3. BISCHOFF, Rosane. **A motivação pelo trabalho:** um estudo de caso em uma industria de alimentos de Guaraciaba-SC. Monografia- (Licenciatura em Administração) Universidade Federal da Fronteira Sul, 2017.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
5. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** O capital humano das organizações. 9<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
6. CIP. **Equipamento de protecção Individual para profissionais de saúde e sua importancia diante da pandemia da COVID-19,** 2021
7. CIP. **Negligencia do Governo pode levar ao colapso do sistema de saúde: Aumento de casos positivos da COVID-19 entre os profissionais de saúde pode estar associado à insuficiência de EPI's e à quantidade de vírus a que estão expostos.** 4<sup>a</sup>.ed, 2021
8. CIRILO, Dayane **Seleção e Desempeno no Trabalho:** um estudo sobre as entrevistas e dinâmicas de grupo. Monografia (Licenciatura em Psicologia) - Faculdade de Ciências da Educação e Saúde, 2013.
9. DIAS, Ana Rita. **O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Profissional:** O Efeito de Meditação do *Engagement* no Trabalho. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, sociais e da vida, 2013
10. DIAS, Laura. **Beginning Management of Human Resource,** 2012
11. ESHUN, Cynthia; DUAH, Frank. **Rewards as Motivation Tool for Employee Performance.** Thesis (Master in Business Adminidtration)-Shool of Managemnt, 2011

12. GARRIDO, Paulo. **Saúde, desenvolvimento e factores institucionais: o caso de Moçambique**, 2020
13. MACHANGO, Hélder. **Gestao de Recursos Humanos no Ministério do Turismo: O Factor Motivacional (2001-2004)**. Monografia (Licenciatura em Administração Pública)- Universidade Eduardo Mondlane. Maputo, 2004
14. MULGY, Mulgy A. S. **Avaliação do desempenho como factor de motivação para melhoria do desempenho individual do funcionário da Corpo Técnico e Administrativo da Universidade Eduardo Mondlane (2016-2018)**. Monografia (Licenciatura em Administração Pública)- Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, 2021
15. OLIVEIRA, Eliezer; SILVA, Mayra Cinthia Campos. **Motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito de livre admissão localizada na região do alto são francisco no estado de minas gerais**. *Revista Académica Conecta FASF*, pp. 99-125, 2017
16. OLIVEIRA, Josiléia de; BARBOSA, Kézya. **Um estudo de caso dos factores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo-Campus de Alegre**. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. Vol 15, nº 2, pp 59-82, 2017.
17. PERIRA, Paulo; RIBEIRO, Marco. **Motivação Organizacional: Factores Precursores da Motivação do Colaborador**, 2018
18. CARVELO, Rodrigues; Humberto José et al. **Motivação no Trabalho: Estudo sobre o nível de satisfação dos trabalhadores em uma confecção**. *Revista Científica Hermes*, p.176-200, 2015
19. PORTUGAL, Amaury. **Introdução à Administração**. 1ª.ed. editora: sobral, 2017
20. SILVA, Maria R. M. **Enfermeiro Especialista em Enfermagem de Reabilitação: Satisfação Profissional**. Dissertação (Mestrado em Enfermagem de Reabilitação)- Instituto Politécnico de Viseu, Viseu, 2012
21. STONER, James; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5ª.ed. Editora:LTC, 1999

22. TRINDADE, Fernanda E. **Administração científica de Taylor e as “novas formas” de organização do trabalho:** possibilidades de coexistência? Um estudo de caso na indústria têxtil Catarinense. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2004.
23. STRACHAN, Daniel; HILL, Zelee. **Evaluating the effect of innovative motivation and supervision approaches on community health workers performance and retention in Uganda and Mozambique: Study protocol for a randomised controlled trial**, 2015

#### **Web**

24. **Conceito de Recursos Humanos.** 212. [https://conceitos.com/recursos-humanos.são\\_paulo, Brasil](https://conceitos.com/recursos-humanos.são_paulo,Brasil). Acesso em: 09/08/2022
25. **Falta de água em unidade sanitária na capital do país coloca milhares de utentes com saúde em risco.** 2021. Disponível em: <https://www.observatoriodesaude.org/falta-de-agua-em-unidade-sanitaria-na-capital-do-pais-coloca-milhares-de-utentes-com-saude-em-risco/>. Acesso em: 25/01/2022.
26. HEATHFIELD, Susan M. **What is a Human Resource?** 2021 <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-human-resource-1918144>. Acesso em: 09/08/2022
27. **Violência nas maternidades.** <https://www.wlsa.org.mz/violencia-nas-maternidades/>. Acesso em: 21/03/2022
28. <https://teamstage.io/motivation-statistics>. Acesso: 17/11/2023

#### **Entrevista.**

29. MACAMO, Fernando. Entrevista Pessoal. 22 de Novembro de 2022
30. ARMANDO. Entrevista Pessoal. 23 de Novembro de 2022
31. MARTA. 23 de Novembro de 2022.

#### **Documentos políticos**

32. **PLANO ESTRATÉGICO DO SECTOR DE SAÚDE 2014-2019**, 2013
33. **PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA SAÚDE 2016 – 2025**, 2017.
34. **ESTRATÉGIA DA REFORMA E DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (2011-2025)**, 2012.
35. **ESTRATEGIA GLOBAL DA REFORMA DO SECTOR PÚBLICO (2001-2011)**. 2001.

#### **Legislação**

36. Decreto nº 14/2018 de 28 de Março. Aprova o Regulamento de Higiene e Segurança na Administração Pública, Maputo, 2018
37. Decreto nº 30/2018 de 22 de Maio. Aprova o Regulamento do Subsistema de Carreira e Remuneração, Maputo, 2018
38. Lei nº 4/2022 de 11 de Fevereiro. Aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, Maputo, 2017
39. Resolução nº 4/2017 de 26 de Maio. Aprova o Estatuto Orgânico do Ministério da Saúde, Maputo, 2017

## APÊNDICE-A

**Prezado,**

Você está participando da pesquisa cujo tema é " PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS EM CONTEXTO DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE SAÚDE 1 DE JUNHO"

A sua participação contribuirá para o desenvolvimento científico e para o bem-estar dos profissionais de saúde.

O Questionário em apreço é parte integrante do trabalho de conclusão de Curso de Administração Público, do Arcenio Soto estudante da UEM (Universidade Eduardo Mondlane)

### **Variável A: Perfil dos Funcionários e Agentes do Estado.**

1. Género: Masculino ( ) Feminino ( )
2. Formação Académica: Nível Elementar ( ) Nível Médio ( ) Licenciatura Pós-graduação ( ) Outros ( )
3. Carreira: Médico ( ) Enfermeiro ( ) Técnico Administrativo ( ).  
Agente de Serviço ( ) Outros ( )

### **Variável B: Carreira e reconhecimento**

Se tivesse a possibilidade de voltar no início escolheria:

	Sim	Talvez	Não
A mesma profissão			

**Assinale com uma cruz (X) no quadro que melhor se adequa a sua pessoa.**

	Concordo	concordo em parte	Discordo em parte
4.Gosto do trabalho que faço.			
5. Existe uma colaboração mútua			
7.A instituição fornece oportunidade, para o meu desenvolvimento pessoal e profissional			
8. Sempre tenho recebido reconhecimento e elogios por fazer um bom trabalho.			
.10 Tomando em consideração o meu esforço e experiência, garanto que sou remunerado de forma justa.			

11. Tenho a minha disposição todos os equipamentos necessários para realizar as minhas actividades. Tenho experiência e competência mas nunca fui promovido			

**Assinale com uma Cruz (X) a opção que considera correcta.**

	Sim	Não
12. Durante o ano do pico da COVID-19 (2020) recebi e continuo recebendo em quantidade suficiente dos equipamentos de protecção individual.		
13. Nunca paramos de trabalhar por falta do material de trabalho.		
14. instituição tem água suficiente para Banheiro, lavagem das mãos (COVID-19) e para o uso pessoal.		
15. Em 2020 os Banheiros apresentavam e continuam a apresentar boas condições.		
16. O meu local de trabalho está sempre limpo.		
17. O meu local de trabalho sempre esteve seguro.		
23. O meu sector está equipado em termos dos equipamentos necessários para realizarmos as nossas actividades.		

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte
18. Nunca sairia desta instituição, mesmo se tivesse uma boa oportunidade.			
19. 25. Os meus colegas são amigáveis			
20. Muitos dos meus colegas não deveriam ter chegado onde estão.			
21. O meu superior hierárquico não sabe se comunicar.			

	Concordo	Concordo em parte	Discordo em parte
22. O meu superior interfere demais no meu trabalho.			
23. O superior hierárquico é amigável			



24. Como avalia o seu desempenho numa escala de 1-4. Sendo (1-muito baixo; 2-Baixo; 3-satisfactorio e 4-bom).

1-( )

2-( )

3-( )

4( )

## **APÊNDICE-B**

### **Guião de entrevista**

Guião de entrevista para o Director Clínico, o Chefe do Núcleo Distrital de Estatística, afecto ao Centro, e uma representante dos enfermeiros.

1. Identificação do entrevistado
2. Como descreve o ano 2020-2021, considerando os desafios enfrentados?
3. Quais foram os maiores obstáculos ou dificuldades que a equipe médica e de enfermagem enfrentou durante esse período?
4. Os profissionais de saúde tiveram acesso a EPIs em quantidade suficiente durante os anos 2020-2021?
5. Houve algum momento em que a disponibilidade de EPIs foi um problema? Como isso foi resolvido?
6. Como foi avaliado o desempenho dos profissionais nos anos 2020-2021?

ANEXO-  
A

Visto  
Da Direção  
22/11/2022

Esta autoriza a  
Rede Lucrey

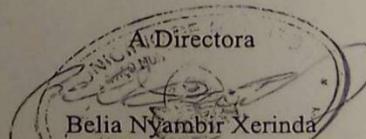


CONSELHO MUNICIPAL  
PELOURO DE SAÚDE E ACÇÃO SOCIAL  
DIRECÇÃO MUNICIPAL DE SAÚDE

Credencial

Serve a presente para credenciar o **Sr. Arcénio Berlindo Soto**, estudante da Faculdade de Letras e Ciências Sociais na UEM, no curso de Licenciatura em Administração Pública, 4º Ano, a realizar o levantamento de dados no Distrito Municipal KaMavota, Centro de Saúde 1 de Junho, para efeitos de trabalho de Graduação, com o tema “**Papel de Motivação dos Recursos Humanos em Contexto da COVID-19**” por um periodo de 1 mês a partir da data do inicio.

Maputo 16 de Novembro de 2022

A Directora  
  
Belia Nyambir Xerinda  
(Médica de Clínica Geral da 1ª, MBA)

850558901