



**A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE**

**THE STRATEGY OF MOTIVATION AND RETENTION OF HEALTH PROFESSIONALS: CASE OF THE PROVINCIAL HEALTH DIRECTORATE OF NAMPULA-MOZAMBIQUE**

**LA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD: CASO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE NAMPULA-MOZAMBIQUE**

Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala<sup>1</sup>

e4124657

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i12.4657>

PUBLICADO: 12/2023

**RESUMO**

Nos dias actuais, a motivação profissional tem um grande destaque, promovendo assim uma melhor qualidade de vida aos funcionários e influenciando directamente a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. A boa gestão dos recursos humanos deve estar alerta ao facto de que o comportamento humano é complexo e deve ser analisado de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive. Assim sendo, é fundamental para a sobrevivência das organizações compreender como agem os processos motivadores. A pesquisa fara uma abordagem em torno da problemática da progressão da carreira profissional dos profissionais de saúde como uma estratégia para a motivação e retenção do colaborador: caso da Direcção Provincial de Saúde de Nampula (2018-2022), e tem por objectivo, analisar os impactos da progressão da carreira profissional para o desenvolvimento profissional dos funcionários da Direcção Provincial de Saúde de Nampula. Usou-se o estudo de caso porque é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interacção dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explicita e/ou implicitamente, as suas exigências e pedidos. De realçar que a liderança é um processo dinâmico de influência entre duas partes, sendo importante notar que tipo de relação ocorre entre líderes e subordinados.

**PALAVRAS CHAVE:** Motivação. Progressão. Recursos humanos.

**ABSTRACT**

*Nowadays, professional motivation has great emphasis, thus promoting a better quality of life for employees and directly influencing the quality of services provided to citizens. Good human resources management must be aware of the fact that human behavior is complex and must be analyzed according to the moment and context in which the individual lives. Therefore, it is essential for the survival of organizations to understand how motivating processes operate. The research will approach the issue of professional career progression of health professionals as a strategy for employee motivation and retention: case of the Provincial Health Directorate of Nampula (2018-2022) and aims to analyze the impacts of professional career progression on the professional development of employees of the Provincial Health Directorate of Nampula. The case study was used because it is appropriate when one intends to investigate the how and why of a set of contemporary events. The problem of motivation at work is inevitably situated in the context of the interaction of the organization's interests with the interests of the employee. The two parties engage in a partnership, in which each of them presents, explicitly and/or implicitly, their demands and requests. It should be noted that leadership is a dynamic process of influence between two parties, and it is important to note what type of relationship occurs between leaders and subordinates.*

**KEYWORDS:** Motivation. Progression. Human Resources.

<sup>1</sup> Serviço Distrital de Saúde Mulher e Acção Social de Nampula-Moçambique.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

### RESUMEN

*Hoy en día, la motivación profesional tiene gran énfasis, promoviendo así una mejor calidad de vida de los empleados e influyendo directamente en la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Una buena gestión de recursos humanos debe ser consciente de que el comportamiento humano es complejo y debe analizarse según el momento y contexto en el que vive el individuo. Por tanto, es fundamental para la supervivencia de las organizaciones comprender cómo operan los procesos motivadores. La investigación abordará la cuestión de la progresión de la carrera profesional de los profesionales de la salud como estrategia para la motivación y retención de los empleados: caso de la Dirección Provincial de Salud de Nampula (2018-2022), y tiene como objetivo analizar los impactos de la progresión de la carrera profesional en el desarrollo profesional de empleados de la Dirección Provincial de Salud de Nampula. Se utilizó el estudio de caso porque es apropiado cuando se pretende investigar el cómo y el por qué de un conjunto de acontecimientos contemporáneos. El problema de la motivación en el trabajo se sitúa inevitablemente en el contexto de la interacción de los intereses de la organización con los intereses del empleado. . Las dos partes establecen una asociación, en la que cada una de ellas presenta, explícita y/o implícitamente, sus demandas y solicitudes. Cabe señalar que el liderazgo es un proceso dinámico de influencia entre dos partes, y es importante señalar qué tipo de relación se produce entre líderes y subordinados.*

**PALABRAS CLAVE:** Motivación. Progresión. Recursos humanos.

### INTRODUÇÃO

Nos dias actuais, a motivação profissional tem um grande destaque, promovendo assim uma melhor qualidade de vida aos funcionários e influenciando directamente a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. A boa gestão dos recursos humanos deve estar alerta ao facto de que o comportamento humano é complexo e deve ser analisado de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive. Assim sendo, é fundamental para a sobrevivência das organizações compreender como agem os processos motivadores.

Na dimensão de reformas na Administração Pública, o projecto de Reforma do Estado implicará alterações profundas da Administração Pública, no sentido de torná-la menor, mais eficaz e com maior capacidade técnica e estratégica, que lhe permitirá dar respostas mais céleres e de maior qualidade aos clientes.

A valorização do funcionário público é condição essencial para que o processo de modernização administrativa tenha êxito, pois a qualidade profissional dos funcionários e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objectivos. Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzi-los não possuem qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho.

Para que isso aconteça, é muito importante que se faça regularmente a avaliação da motivação dos seus colaboradores de modo a analisar o impacto que ela traz no desenvolvimento profissional, se as actividades estarão adequados as condições de trabalho existentes para o cumprimento das metas definidas, e caso contrário definir directrizes para reverter o cenário para ambas partes. A pesquisa faz uma abordagem em torno da problemática da progressão da carreira profissional dos profissionais de saúde como uma estratégia para a motivação e retenção do



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

colaborador num período de cinco anos (2018-2022) na Direcção Provincial de Saúde de Nampula-Moçambique

Nos últimos anos um dos métodos ou estratégias que serve como medida de avaliação tanto dos resultados que as instituições estão colhendo, como do desempenho e da forma que cada um dos colaboradores se esforça para que a instituição possa almejar a sua missão, a sua visão, os seus valores bem como os seus objectivos

De acordo com Chiavenato (1994), a progressão na carreira ajuda a identificar os pontos fortes e de melhoria da organização, pois reúne as informações que precisa para desenvolver continuamente seus processos e também uma gestão de recursos humanos que seja alinhada com as pretensões de crescimento no futuro. Mas não é só, conhecer os pontos de vista dos profissionais sobre a empresa também lhe ajuda a entender qual é a sua visão sobre a organização, suas políticas de gestão e, especialmente, sobre suas lideranças.

Isso é importante porque em muitos casos a organização acredita, sem critérios claros, que seus funcionários seguem literalmente a cultura organizacional por ela definida, quando na realidade, em muitos casos, há um grande desalinhamento entre o que ambos esperam um do outro.

A progressão na carreira engloba como objectivos a instrumentalização e desenvolvimento de cultura orientada para a gestão e que estimule os colaboradores a alcançarem os objectivos acordados inicialmente, reconhecendo o mérito destes sempre que isso for evidente e promovendo a comunicação entre hierarquias.

A progressão na carreira é vista como elemento preponderante na melhoria da qualidade institucional em diversos sectores de trabalho e todos os intervenientes do processo da avaliação devem entender que este processo não é para julgar os outros, mas que sirva de mecanismo de reconhecimento e de soluções de problemas que afectam a instituição e seus colaboradores.

As instituições, sejam elas privada ou públicas, são as maiores beneficiadas quando os seus colaboradores demonstram eficiência e conseqüentemente aumenta a procura dos seus clientes, portanto, avaliação institucional recai o pressuposto de analisar os feitos da Instituição como elemento de prestação de contas para a sociedade no geral. Percebe-se que a avaliação Institucional, como a representação dos serviços prestados, que por sua vez, é condicionado pela formação e profissionalização dos funcionários cujas necessidades são identificadas através de realização da progressão na carreira. Reconhecendo a qualidade desse processo, gerar um impacto positivo, a pesquisadora quis saber qual seria o impacto ao se fazer a avaliação de desempenho mediante a progressão na carreira, visto que, certas empresas mesmo ocorrendo esse processo, de uma ou de outra forma, continuam colhendo resultados não muito satisfatórias e os funcionários ao invés de se desenvolverem, muitos deles acabam retrocedendo nas suas actividades.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

### MÉTODOS

A pesquisa descritiva, quanto ao procedimento se baseou no estudo de caso. Estudos de caso é um método de pesquisa amplas obre um assunto específico, permitindo aprofundar o conhecimento sobre ele e, assim, oferecer subsídios para novas investigações sobre a mesma temática; quanto a abordagem é qualitativa.

Para este estudo priorizou-se os gestores da Direcção Provincial de Saúde de Nampula e os demais colaboradores. Neste caso, 4 gestores (2 homens e 2 mulheres) com idades compreendidas de 25 a 60 anos, obedecendo o critério de acessibilidade. No que diz respeito aos colaboradores, vai se priorizar 8, sendo (4 homens e 4 mulheres) com idade compreendida de 25 a 60 anos, obedecendo também o mesmo critério. Esse critério irá se basear na escolha dos funcionários que demonstrarem disponibilidade de responder a entrevista no acto de recolha de dados.

### REVISÃO DA LITERATURA

#### A importância da motivação dos trabalhadores

Alguns estudos, como Mahoney (1988, p. 12) afirmam que se “*têm transmitido a ideia de que a produtividade pode ser melhorada por uma de duas vias: através do aumento de inputs (capital, trabalho, recursos naturais) ou através do aumento da eficiência na transformação de inputs em outputs (bens e serviços)*”. Em relação ao primeiro destes caminhos, especialmente nos dias de hoje, torna-se mais difícil melhorar a produtividade devido à grave crise em que nos encontramos ao passo que o segundo pode ser, de alguma forma, controlado pelos gestores. Neste sentido, para aumentar a produtividade torna-se necessário actuar nas pessoas, através das suas capacidades e da motivação.

A motivação no ambiente empresarial traduz-se na criação de impulsos e estímulos que levam as pessoas a elevados níveis de performance e a atingir os objectivos da empresa. Podemos mesmo dizer que a motivação é o ímpeto que leva à acção e nas empresas esta acção deverá estar orientada para os resultados e para a criação de vantagens competitivas, (Mahoney, 1988).

Relembrando tempos passados em que grandes nomes, como o de Taylor, referenciavam os trabalhadores como máquinas, hoje essa visão vê-se ultrapassada. Actualmente, percebe-se que o essencial do mundo do trabalho são as pessoas. E, desta forma, a primeira missão das empresas é ligar-se e dar valor acrescentado às pessoas. A questão aqui reside na forma de motivar os trabalhadores, isto é, converter aquelas que são as necessidades das pessoas em comportamentos e acções orientadas para o sucesso e as metas da empresa, (Mahoney, 1988).

Lazear e Oyer (2007:4) defendem que “*incentivar o esforço do trabalhador é, na realidade, um problema central na economia. Quando existe a possibilidade de observar o esforço e consequentemente colocá-lo no contrato, definir incentivos eficientes é trivial*”. Contudo, nos casos mais realistas, existe risco moral e, face a isso, é necessário oferecer bons incentivos, o que será a



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

chave para o sucesso. Tal como Prendergast (1999, p. 67) diz: “incentives are the essence of economics”.

### As recompensas e necessidades humanas

Para perceber a importância da motivação dos trabalhadores é interessante lembrar o conceito da pirâmide das necessidades de Maslow, a teoria bifatorial de Herzberg e ainda a dicotomia apresentada por Lawler entre recompensas intrínsecas e extrínsecas.

A pirâmide de Maslow (1954) oferece uma perspectiva hierárquica de análise e de gestão das principais necessidades e expectativas do ser humano. Nesta estão identificados cinco níveis de necessidades humanas, apresentados de acordo com uma ordem hierárquica. Pela disposição da pirâmide, facilmente se percebe que o ser humano procura primeiramente satisfazer aquelas que são as necessidades básicas e fisiológicas, ou seja, as condições de sobrevivência como a obtenção de alimentos, habitação apropriada, entre outros. Só depois de satisfeitas estas necessidades é que o homem procurará condições de segurança (integridade física, conforto) e, num terceiro nível, relações sociais de amizade, amor e afecto.

Após a satisfação dos primeiros três níveis de necessidades, fisiológicas, de segurança e sociais, entramos nos dois níveis superiores (segundo Maslow): a necessidade de estima e a necessidade de realização pessoal, conhecidas por factores motivacionais. É da satisfação destas necessidades superiores que resulta a motivação, sendo que esta é estimulada ao nível das oportunidades criadas para uma maior auto-estima, confiança e reconhecimento da pessoa. Por último, a realização pessoal dos indivíduos está ligada à atribuição de novos desafios profissionais, ao desenvolvimento de competências técnicas e psicológicas e à evolução na carreira (Maslow, 1954)

Coordenar as pessoas com base na pirâmide das necessidades e, sobretudo, procurar a satisfação das necessidades superiores na empresa permite criar um ambiente de motivação diária dentro da organização, empenho e renovação do potencial das pessoas e, desta forma, levar a um aumento da produtividade.

Assim, como a teoria de Herzberg (1968, p. 29) sugere, que “os trabalhadores têm dois tipos de necessidades, que o autor identifica como factores motivacionais e factores higiénicos. Tendo o seu conhecimento, podemos falar em recompensas de natureza intrínseca (factores motivacionais) e recompensas de natureza extrínseca (factores higiénicos) que devem ser desenhadas de acordo com os valores da empresa, de forma a melhor se ajustarem ao seu tipo de negócio e perfil da sua população”.

Para Herzberg (1968, p. 34), “os factores higiénicos estão relacionados com a satisfação no trabalho, e no fundo dizem respeito aos dois primeiros níveis de necessidades do ser humano pela teoria de Maslow”. Ele realça que para os trabalhadores, a presença de factores higiénicos é uma expectativa normal, sendo que, devido a isso, estes não geram satisfação. É a sua ausência que



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

conduz à insatisfação. Por outro lado, os factores motivacionais referem-se sobretudo a estados de satisfação, que dizem respeito aos últimos três níveis de necessidades da pirâmide de Maslow. Esta é a razão pela qual Herzberg defende que se a satisfação e a insatisfação com o trabalho decorrem de diferentes factores, não poderão ser o oposto uma da outra.

Na mesma ordem de ideias, para Lawler (1986, p. 32) *“os sistemas de recompensas deverão conter elementos relacionados com as características intrínsecas do trabalho, as denominadas recompensas intrínsecas”*, bem como elementos orientados para as características extrínsecas do trabalho, designadas por recompensas extrínsecas.

Segundo Lawler (1986, p. 34), *“as recompensas intrínsecas são as que estão internamente ligadas ao trabalho em si”*. Estas são recompensas de valor não monetário que tem como objectivo criar valor e motivar as pessoas e ainda aumentar a produtividade (Noe *et al.*, 2012, p. 12). Como é defendido por (Camara *et al.*, 2005, p. 45), *“estas recompensas geram satisfação profissional, compromisso com a empresa, esforço e brio no desempenho e podem sintetizar-se em: reconhecimento pelo que foi realizado, qualidade do trabalho, grau de responsabilidade, crescimento profissional e progressão de carreira”*. São estas recompensas, que, caso sejam bem geridas, conseguem levar a um compromisso entre a empresa e o empregado, permitem a identificação do trabalhador com a empresa e asseguram uma relação de trabalho duradoura e estável.

Quanto às recompensas extrínsecas, estas são consideradas factores externos e materiais do trabalho desempenhado. Não tendem a gerar motivação nos empregados, mas, se mal geridos, podem causar desmotivação e irritação nos mesmos. Este tipo de recompensas está relacionado com as condições de trabalho, as políticas de administração da empresa, o tipo de supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, símbolos de estatuto, segurança, entre outros. As mais significativas entre elas são os benefícios, o salário e os símbolos de estatuto. Tal como Teresa Stewart *et al.* (1993, p. 34): *“Intrinsic motivation being motivated by challenge and enjoyment is essential to creativity. But extrinsic motivation being motivated by recognition and money doesn't necessary hurt.”*

Facilmente se percebe que os factores enunciados por Herzberg (1968) correspondem, no seu todo, aos vários níveis de necessidades propostos por Maslow (1954), que, por sua vez, se alinham totalmente à dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas referidas por Lawler (1982).

*“A realidade é que quando se verifica a satisfação no local de trabalho, existe a tendência para causar uma influência positiva no desempenho organizacional pois, quando se tem trabalhadores satisfeitos estes têm a tendência a trabalhar e executar melhor suas actividades”* (Bowling, 2007, p. 33). Esta pode ser vista como uma ligação de satisfação no trabalho intrínseca e extrínseca. A intrínseca ocorre, como já vimos anteriormente, quando os trabalhadores consideram apenas o tipo de trabalhos que fazem e as tarefas que compõem o trabalho, ou seja, o que está internamente relacionado com o trabalho. A extrínseca surge da atenção às condições do trabalho,



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

tais como parceiros no emprego, o género de gestão e comunicação, isto é, os factores externos ao trabalho.

Tanto Herzberg, como Maslow e também Lawler concordam que, para se motivar um trabalhador, deve-se actuar nos factores motivacionais, contudo, eles só poderão ser motivados se aqueles que são os factores referentes às suas necessidades básicas estiverem satisfeitos. E por essa mesma lógica, tem que se ter presente a situação que se vive no país, para conseguir entender aquilo que o indivíduo mais valoriza no contexto da sua vida actual.

Uma pesquisa de Abdulla *et al.* (2011, p. 45) evidencia que a *“satisfação e o bem-estar dentro da empresa dependem dos valores culturais de cada nação, especialmente porque são influenciados por estes”*. Na generalidade dos casos, os trabalhadores dos países ocidentais desenvolvidos encontram-se mais satisfeitos em relação aos factores que estão internamente ligados ao trabalho (intrínsecos). Já quanto aos países não-ocidentais e os que se encontram em desenvolvimento, verifica-se o oposto. O que dá mais satisfação aos trabalhadores nestes países são os factores externos ao trabalho (extrínsecos).

Como foi observado no estudo de Stewart *et al.* (1993, p. 55), e que vai de encontro ao que fomos dizendo ao longo desta secção, *“para se motivar o trabalhador tem de se actuar nas necessidades de realização e estima do trabalhador”*. Porém, algo que temos que ter em conta e que fará toda a diferença, é que estes são os factores onde se deve agir para motivar os trabalhadores, desde que os factores relativos às necessidades básicas estejam satisfeitos. Isto é, se os factores relativos às condições fisiológicas ou integridade física não estiverem satisfeitos, então nesse caso, para se motivar os trabalhadores são estes os primeiros aspectos que se devem satisfazer.

Confirmando essa mesma ideia, uma investigação efectuada por Neves e Lopes (2000, p. 21) afirma que *“na realidade são as recompensas extrínsecas uma das grandes causadoras de insatisfação no local de trabalho, juntamente com uma má gestão das mesmas por parte da administração”*.

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com relação as idades dos funcionários pesquisados, constatou-se que a maioria situa-se na faixa etária dos 25 a 34 anos, representando 53% seguindo-se as idades compreendidas entre 35 e 44 anos com 25%. A faixa etária dos 45 a 54 anos abrange 16% e apenas 6% possuem a idade compreendida entre os 55 a 64 anos. A média das idades foi de 35,1%.

Observa-se claramente que dos funcionários inqueridos 56% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino.

Em relação ao estado civil dos funcionários, 44% são solteiros, constituindo a maioria, seguida de União de Facto numa percentagem de 38% os casados representam 12%. O percentual de divorciados é de 3% e viúvos é de 3% respectivamente.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

Percebe-se quanto ao grau de instrução que os funcionários com nível Médio representam a maioria com 34%. O nível de Licenciado ocupa 31%. O nível Básico representa 22% e os restantes 13% são ocupados pelos funcionários de nível Elementar.

Com relação ao tempo de serviço dos funcionários pode-se notar que a maior parte deles, ou seja, 78% possuem entre 1 à 5 anos de trabalho. Em sequência encontram-se aqueles que possuem de 5 aos 10 anos de serviço, representando 16% dos pesquisados. Apenas 6% dos pesquisados estão a mais de 10 de trabalho.

São apresentados os dados de motivos que levaram os funcionários a se formarem. A percentagem mais alta corresponde a 56% dos entrevistados que responderam desenvolvimento pessoal como motivo da sua formação. Enquanto 31% apontaram como outros motivos não especificados para a sua formação e apenas 13% desses entrevistados respondeu que o motivo de formação era o aumento de salário.

Segundo os dados colhidos, 94% dos funcionários dizem estar aptos para assumir novas responsabilidades que virem com a mudança de carreira, apenas 6% desses funcionários entrevistados dizem não estarem prontos a assumir novas responsabilidades.

Quanto a demora na mudança de carreira se afecta ou não o desempenho dos funcionários, a maior parte diz que a demora na mudança de carreira não afectou o seu desempenho representando 53%. Por outro lado 25% dos entrevistados responderam que não tinham opinião e apenas 22% são os que responderam que o desempenho foi afectado pela demora na mudança de carreira.

No que diz respeito a motivação e comprometimento nas actividades exercidas 69% apontaram estarem comprometidos e motivados, 19% dos entrevistados responderam que não se sentiam motivados nem comprometidos com as actividades que exerce enquanto 12% não tem nenhuma opinião.

Para Mishra (cit. in Linhares, 2015), os funcionários são a espinha dorsal de qualquer negócio de sucesso. Deste modo, estes mesmos funcionários podem ter um impacto acrescido na qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa e esta influência deve ser plenamente aproveitada pela organização (Hartline e Ferrell cit. in Linhares, 2015). Sendo assim, os recursos humanos devem ser geridos de modo a que as competências, motivações, atitudes e conhecimentos das pessoas se desenvolvam e melhorem ao longo do tempo, em vez de apenas se manterem, ou, mais grave ainda, declinarem (Owens cit. in Vieira, 2006).

Os resultados mostraram que dos 32 entrevistados na Direcção Provincial de Saude de Nampula, colaboram para a pesquisa em questão fazendo deste o total em termo de sexo 56% masculinos e 44% do sexo feminino.

Quando se fala de idade pode se nota que a maior percentagem que é de 53% e 22% esta nas idades compreendidas entre os 25-34 e 35-44 anos de idade respectivamente e a mínimas de 16% a 6% nas idades de 45-54 a 56-64 e anos, aumentado as chances de se afirmar que isso pode ter uma relação directa com os anos de formação quando se fala das idades compreendidas entre os



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

25 e 34 anos de idade porque é o período em que os indivíduos mais ingressam no aparelho de Estado.

O número maior de percentagem referente o nível de formação académica é de 34% para o nível médio 31% de nível de licenciatura, 22% no nível básico e 13% do nível elementar mostrando que a administração local tem colaboradores com uma formação aceitável, pois a diferença entre o nível médio e superior é de apenas 3%.

Segundo Maslow (1970), citado por Chiavenato (2005, p. 247), as pessoas são motivadas por cinco níveis distintos de necessidades, que hierarquiza do seguinte modo: (i) Necessidades fisiológicas ou biológicas que asseguram a sobrevivência do indivíduo; (ii) Necessidades de segurança, que englobam a protecção contra danos físicos e morais; (iii) Necessidades sociais, implicam o desejo de pertença, de amizade e de aceitação; (iv) Necessidades de auto estima, incluem o ser reconhecido e estimado pelos outros (factores externos) e a auto confiança, autonomia e sentido de valor pessoal (factores internos); (v) Necessidades de auto – avaliação, abrangem o desenvolvimento e realização pessoal.

Olhando para os motivos que levaram os funcionários a se formar de acordo com as respostas dos entrevistados 56% dizem ter-se formado para o desenvolvimento pessoal, 31% outros motivos de cariz pessoal e apenas 13% dos enquadrados mostram que a causa de formação é para o aumento de salário. De acordo com a citação acima é possível notar que o maior número de inquiridos é motivado pela quinta posição da hierarquia que fala da necessidade de auto avaliação que abrangem exactamente a questão de desenvolvimento pessoal.

Foi questionado sobre o facto de a avaliação de desempenho ser feita em função de cumprimento de objectivos, obtendo os seguintes parâmetros: 44% disseram que sempre, raramente e os que não tem opinião 19% cada um deles, 15% disse que nunca e 3% respondeu que quase sempre.

Chiavenato (2004) fala da motivação estar directamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho. As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade. O colaborador deve saber o quanto é importante o seu papel dentro da organização. Por isso é imprescindível que existam factores dentro de seu ambiente de trabalho que lhe tragam estímulo para um bom desempenho.

A motivação dentro de uma organização é contínua. Procuramos saber se os funcionários se sentem motivados e comprometidos nas actividades que exercem e 69% desses disseram que sim, que se sentiam motivados e comprometidos, 19% responderam que não e 12% disseram que não tinham opinião.

As teorias de Maslow e, em certo grau, de Herzberg, proporcionam um conjunto útil de categorias para analisar a motivação humana, que fundamenta a organização hierárquica das necessidades, que varia de indivíduo para indivíduo, que realça o valor crescente aos motivadores



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

para o sistema pessoal de recompensa intrínseca e que permite o crescimento e desenvolvimento do trabalhador. Para motivar as pessoas é necessário criar-lhes oportunidades no seu trabalho e satisfazer as suas necessidades não realizadas.

Tendo em conta que existe um plano para a mudança de carreira de um determinado número de funcionários. Como tem funcionado esse plano aqui na vossa organização.

Com base na revisão de algumas ferramentas de avaliação da satisfação profissional, Spector (*cit in*. Neto, 2016) resume algumas dimensões da satisfação profissional, nomeadamente, as relações interpessoais no trabalho, as condições de trabalho, a natureza do trabalho e da organização, as políticas e procedimentos da organização, a remuneração, o crescimento pessoal, as oportunidades de promoção, o reconhecimento, a segurança e a supervisão. Através do estudo realizado nesta dissertação, conseguiu-se encontrar mais variáveis sobre a satisfação profissional, sendo elas, a participação dos trabalhadores, o processo de desenvolvimento da gestão de recursos humanos, o processo de motivação, trabalho e vida pessoal, avaliação do desempenho e por fim, a oportunidade de desenvolvimento e crescimento.

### CONCLUSÃO

O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e pedidos. De realçar que a liderança é um processo dinâmico de influência entre duas partes, sendo importante notar que tipo de relação ocorre entre líderes e subordinados.

A relação é determinada tanto pelas características dos líderes como pelas características dos subordinados. As esperanças, necessidades, sentimentos de dependência ou ansiedade dos subordinados contribuem para determinar a forma como os líderes, os recursos humanos são considerados, no contexto competitivo actual, o activo mais importante de qualquer organização, sendo os únicos onde as empresas podem efectivamente diferenciar-se dos seus concorrentes, pois, todas as outras variáveis são facilmente imitáveis.

Assim, pode-se referir que os recursos humanos representam uma vantagem competitiva sustentável para qualquer organização. Como se pode constatar, a motivação é um elemento muito importante na organização, pois, os funcionários motivados irão desenvolver um trabalho mais positivo, atingindo os objectivos propostos, de forma eficiente, o que poderá diferenciar dos colaboradores que não tenham este tipo de motivação.

O potencial humano passa a ser considerado um dos principais recursos da organização, por esta razão, a necessidade de atender e satisfazer as necessidades dos colaboradores é cada vez mais importante. Nesta parceria resultam pedidos de ambas as partes; começando pelos pedidos da empresa encontra-se, o cumprimento das normas de comportamento, o convívio existente entre os membros, a execução do trabalho e à formulação interna de projectos organizacionais.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

Revela-se importante salientar que os resultados obtidos não permitem tecer generalizações para o universo, mas apenas detectar algumas tendências que podem servir como pistas para um estudo mais aprofundado e minucioso sobre estas temáticas. Apesar de alguns dos resultados recolhidos terem ido ao encontro das tendências descritas pela literatura, o facto de ter sido utilizado uma amostra de conveniência traz algumas reservas quanto à fidedignidade dos dados.

### REFERÊNCIAS

ABDULLA, John; DJEBARNI, Ruth; MELLAHI, Khan. "Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police". **Journal of Personnel Review**, v. 40, n. 1, p. 126-146, 2011.

ALLEN, Elvis; MELLONE, Jr.; ROSENBLOON, Jonathan; VANDERHEI, Just. **Pension Planning: pension, profit-sharing and other deferred compensation plans**. New York: McGraw Hill, 1997.

AMORIM, Evandro. **Motivação para a Produtividade e Partilha de Benefícios**. [S. l.]: Guarda, Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, 2005.

BLINDER, Stander. **Paying for productivity: A look at the evidence**. Washington DC: Brookings Institution Press, 1990.

CAMARA, Paul. **Os sistemas de recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

CAMARA, Paul; GUERRA, Phil; RODRIGUES, Jonh. **Humanator 2001: Recursos Humanos e o Sucesso Empresarial**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

CAMPBELL, Darius. **Incentives: Motivation and the Economics of Informatio**. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. p. 137-153.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. California, Editora Campus, 1999.

COLQUITT, Jaque; CONLON, Daniel; WESSON, Marc; PORTER, Caul; NG, Kuyt. "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research". **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.

COLQUITT, Juan. "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure". **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001. Disponível em: [http://cyb.ox.or.kr/lms\\_board/bbs\\_upload/%B0%F8%C1%A4%BC%BA2.pdf](http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%B0%F8%C1%A4%BC%BA2.pdf)

COOPERS; LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CORREIA, Faque. **Gestão de Recompensas, Comportamento Organizacional e gestão de empresas**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1996.

COWHERD, Daniel; LEVINE, Dalton. "Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory". **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 302-320, 1992.

CUNHA, Marcos; REGO, Antonio; CUNHA, Raul; CARDOSO, Carlos. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 3rd ed. Lisboa: RH Editora, 2003.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO  
PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE  
Joaquina Joaquim Virgílio Salomão Sapala

GARRIDO, Marcos. **Participação nos lucros e resultados, Manuais de Instrução**. São Paulo: Nobel, 1999.

ROBBINS, Stus. **Organizational Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2003.

SILVA, Maria. **As práticas de recompensas**: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.

SOUSA, Aurelio; ELOY, Elvis; MATOS, Faria; FURASTE, L. *et al.* "A Gestão de Pessoas Alinhada à Gestão do Conhecimento". *In*: SOUSA, C. **Gestão do Conhecimento**. Brasília: Editora RH, 2001.

XAVIER, R.; SILVA, M.; NAKAHARA, M. **Remuneração Variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: MakronBooks, 1999.