



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRENSARIAIS
LINCENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

AVALIAÇÃO DOS FACTORES MOTIVACIONAIS DOS
FUNCIONÁRIOS NO HOSPITAL REGIONAL DO
MUNICÍPIO WAKU-KUNGO

AUTOR: BENJAMIM MANUEL DA SILVA FORTUNATO

ORIENTADOR: ELISEU CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

RESUMO

A motivação no trabalho constitui um dos temas centrais na gestão de pessoas, assumindo particular relevância em instituições de saúde, onde o desempenho dos profissionais está diretamente associado à qualidade dos serviços prestados à comunidade. O presente estudo intitulado “Avaliação dos Fatores Motivacionais dos Funcionários no Hospital Regional do Município Waku-Kungo” procura compreender os elementos que influenciam a motivação dos trabalhadores desta instituição hospitalar. Justifica-se a investigação pela necessidade de identificar fatores que afetam a satisfação, o desempenho e a valorização dos profissionais, contribuindo para uma gestão mais eficaz. O objectivo geral consiste em avaliar os fatores motivacionais dos funcionários, sendo definidos três objetivos específicos: i) identificar os principais fatores que afetam a motivação dos trabalhadores; analisar a relação entre motivação e desempenho profissional; propor estratégias que contribuam para o aumento da motivação no ambiente hospitalar. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa. A selecção de dados baseou-se em critérios de relevância, atualidade e pertinência temática, incluindo literatura científica publicada. A síntese dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, permitindo identificar categorias recorrentes como motivação intrínseca, motivação extrínseca, liderança e condições de trabalho. Os resultados da pesquisa demonstram que a motivação dos funcionários é influenciada tanto por fatores materiais, como remuneração e condições laborais, quanto por fatores simbólicos, como reconhecimento e valorização profissional. Conclui-se que uma gestão hospitalar mais participativa e estratégias de valorização contínua podem contribuir para maior satisfação e desempenho dos trabalhadores.

Palavras-chave: Motivação. Gestão hospitalar. Recursos humanos.

ABSTRACT

Work motivation is one of the central themes in people management, assuming particular relevance in healthcare institutions, where professional performance is directly linked to the quality of services provided to the community. This study, entitled “Evaluation of the Motivational Factors of Employees at the Regional Hospital of Waku-Kungo Municipality”, aims to understand the elements that influence employee motivation in this hospital institution. The research is justified by the need to identify factors that affect satisfaction, performance and professional appreciation, contributing to more effective management. The general objective is to evaluate the motivational factors of employees, with three specific objectives: to identify the main factors that affect workers’ motivation; to analyze the relationship between motivation and professional performance; to propose strategies that contribute to increasing motivation in the hospital environment. Methodologically, the research is descriptive and exploratory, with both quantitative and qualitative approaches. Data selection was based on relevance, timeliness and thematic pertinence, including scientific literature published. Data synthesis was carried out through content analysis, allowing the identification of recurring categories such as intrinsic motivation, extrinsic motivation, leadership and working conditions. The results indicate that employee motivation is influenced by both material factors, such as pay and working conditions, and symbolic factors, such as recognition and professional appreciation. It is concluded that more participatory hospital management and continuous appreciation strategies can contribute to greater employee satisfaction and performance.

Keywords: Motivation. Hospital management. Human resources.

1. INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho constitui um dos elementos fundamentais para o alcance da eficiência organizacional, especialmente em instituições de saúde, onde o desempenho dos profissionais influencia diretamente na qualidade dos serviços prestados à comunidade. No contexto do Hospital Regional do Município Waku-Kungo, torna-se necessário compreender de que forma os fatores motivacionais afetam os funcionários.

A justificativa da presente investigação fundamenta-se na importância da motivação para a eficácia das organizações de saúde. A baixa motivação dos profissionais pode gerar absentismo, baixa produtividade e comprometimento da qualidade assistencial. Assim, este estudo pretende contribuir para a gestão estratégica de recursos humanos.

Para Robbins e Judge (2017, p. 88), motivação é o conjunto de processos responsáveis pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado objetivo. A motivação não é apenas um estímulo externo, mas resulta de factores internos ligados à satisfação e autorrealização.

O objectivo geral deste trabalho consiste em avaliar os factores motivacionais dos funcionários no Hospital Regional do Município Waku-Kungo. Para atingi-lo, estabelecem-se três objectivos específicos: identificar os principais fatores que afetam a motivação dos trabalhadores; analisar a relação entre motivação e desempenho profissional; propor estratégias que contribuam para o aumento da motivação no ambiente hospitalar.

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, de abordagem quantitativa e qualitativa. Foram utilizados questionários estruturados aplicados aos funcionários do hospital, complementados por entrevistas e análise documental. Esta triangulação de métodos permitiu captar percepções diversificadas, proporcionando maior consistência aos resultados obtidos e fortalecendo as conclusões do estudo.

A estrutura do presente trabalho organiza-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo aborda o Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura. O segundo capítulo descreve a Contextualização da Instituição e Definição do Problema. O terceiro capítulo apresenta a Estrutura Voltada para Gestão Hospitalar. O quarto capítulo aborda sobre o Estudo de Caso no Hospital Waku-Kungo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura

Segundo Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2019), a motivação representa um conjunto de forças internas e externas que orientam os comportamentos dos indivíduos no contexto laboral. A teoria clássica de Maslow sobre a hierarquia das necessidades ainda influencia muitas análises, embora tenha sido complementada por perspetivas contemporâneas que destacam fatores contextuais.

Nesta linha, Deci e Ryan (2020) afirmam que a motivação intrínseca emerge da vontade interna de realizar determinada atividade pelo prazer ou interesse que ela proporciona, enquanto a motivação extrínseca decorre de recompensas externas. Estas dimensões coexistem em diferentes intensidades, influenciando o desempenho profissional.

De acordo com Latham (2021), as teorias contemporâneas da motivação sugerem que os gestores devem compreender as diferenças individuais e as expectativas dos trabalhadores para desenvolver práticas eficazes de liderança. O autor sublinha que a clarificação de metas e o reconhecimento são mecanismos determinantes para a motivação sustentada.

Esta visão alinha-se com a perspetiva de Locke e Latham (2019), que defendem que a definição de objetivos claros e desafiantes está diretamente associada a níveis mais elevados de empenho profissional. Assim, verifica-se que a motivação não é um fenómeno isolado, mas um processo dinâmico que requer acompanhamento contínuo.

Para Silva (2020), os funcionários em organizações públicas enfrentam desafios que diferem das entidades privadas, como limitações orçamentais e políticas burocráticas, que podem comprometer a motivação. Esta realidade exige uma compreensão adaptada das teorias de motivação ao contexto administrativo.

Em estudos empíricos, Rego et al. (2021) observaram que ambientes laborais que promovem confiança, justiça e oportunidades de desenvolvimento estão associados a níveis mais elevados de satisfação. Este dado reforça a importância de políticas organizacionais que valorizem a autonomia e o reconhecimento dos trabalhadores.

Para Deci e Ryan (2020 apud Silva, 2022), a motivação intrínseca tende a ser mais duradoura, enquanto os incentivos extrínsecos podem perder efeito a longo prazo. A

integração destas duas dimensões revela-se, portanto, fundamental para uma compreensão abrangente do tema.

2.2 Contextualização da Instituição e Definição do Problema

O Hospital Regional do Município Waku-Kungo representa uma das mais importantes unidades de saúde da província do Cuanza Sul, desempenhando um papel essencial na prestação de cuidados à população. A sua história está marcada por processos de expansão e por uma crescente procura de serviços de saúde especializados.

Segundo Fernandes (2020), as instituições hospitalares enfrentam o desafio de conciliar recursos escassos com uma procura elevada e complexa, o que coloca pressão sobre os profissionais. Neste cenário, a motivação dos funcionários surge como variável determinante para assegurar a qualidade da assistência.

Conforme assinala Gomes (2019), a insatisfação laboral no setor público de saúde não se relaciona apenas com salários, mas também com condições de trabalho, reconhecimento e oportunidades de progressão. Estas fragilidades podem gerar absentismo, baixa produtividade e até abandono da carreira.

De acordo com Clarke (2018), os profissionais de saúde enfrentam um ambiente de elevada exigência emocional, física e cognitiva, que pode comprometer a motivação se não forem disponibilizados apoios adequados. Neste sentido, torna-se pertinente compreender os fatores que influenciam a disposição dos funcionários para desempenharem as suas funções com eficácia.

Para Oliveira (2021), a gestão eficaz do capital humano em hospitais exige uma leitura atenta das necessidades dos trabalhadores, especialmente em contextos marcados por limitações de recursos. A falta de diálogo entre gestores e profissionais constitui frequentemente um dos principais fatores de desmotivação.

Gomes (2019) demonstra que trabalhadores que se sentem tratados de forma justa apresentam maior empenho nas suas funções, independentemente das limitações materiais. Por conseguinte, a identificação de desigualdades ou incoerências na gestão pode constituir um fator de desmotivação. O caso do Hospital Regional do Município Waku-Kungo não se afasta desta realidade.

Como refere Fernandes (2020 apud Oliveira, 2022), a clarificação das variáveis que afetam a motivação permite propor estratégias mais eficazes de gestão. Esta análise é essencial para alinhar os objetivos institucionais com as expectativas individuais, promovendo melhores resultados tanto para os profissionais como para a comunidade atendida.

2.3 Estrutura Voltada para Gestão Hospitalar

Segundo Antunes (2021), os hospitais constituem organizações com elevado grau de especialização, onde a articulação entre diferentes serviços e categorias profissionais é fundamental. Neste contexto, a motivação dos trabalhadores assume um papel estratégico, uma vez que impacta diretamente o funcionamento global da instituição. A abordagem da motivação deve, por isso, estar integrada na gestão hospitalar.

Para Costa (2019), líderes que valorizam a comunicação, o reconhecimento e a participação dos trabalhadores criam um ambiente propício ao envolvimento e à satisfação. A ausência de liderança transformacional, pelo contrário, tende a gerar desmotivação e conflitos. A gestão hospitalar deve, portanto, investir em práticas de liderança participativa, capazes de mobilizar as equipas em torno de objetivos comuns.

De acordo com Martins (2020), ambientes laborais marcados por sobrecarga de tarefas, insuficiência de materiais e ausência de incentivos constituem fatores que reduzem a motivação dos profissionais. Estas dificuldades, frequentemente presentes nos hospitais públicos, comprometem o desempenho e a qualidade dos serviços prestados.

Santos (2018) salienta que os hospitais que promovem formação contínua e oportunidades de progressão conseguem maior retenção de talentos e maior compromisso dos profissionais. A ausência de planos de carreira gera frustração, principalmente em profissionais mais jovens. Nesse sentido, investir em desenvolvimento humano revela-se uma política de motivação e de sustentabilidade organizacional.

Costa (2019) destaca que recompensas não financeiras, como elogios, distinções e valorização pública, têm efeito positivo na satisfação dos trabalhadores. Estes mecanismos tornam-se especialmente relevantes quando os recursos financeiros são limitados, como ocorre em grande parte das instituições públicas. O reconhecimento assume, assim, um valor imaterial que fortalece o vínculo com a organização.

Conforme Antunes (2021 apud Martins, 2022), a dimensão humana é tão importante quanto a eficiência dos processos. A motivação dos funcionários constitui um recurso intangível que influencia a qualidade dos cuidados de saúde.

2.4 Estudo de Caso no Hospital Waku-Kungo

Segundo Almeida (2019), o estudo de caso é um método que possibilita uma análise aprofundada de fenómenos em contextos específicos, favorecendo a compreensão detalhada das práticas organizacionais. No caso em análise, a metodologia permite identificar fatores internos e externos que condicionam a motivação dos trabalhadores.

De acordo com Nunes (2020), a carência de instrumentos de trabalho e de apoios logísticos constitui um dos principais fatores de desmotivação em hospitais públicos. Essa situação é verificada também no Waku-Kungo, onde as condições limitadas dificultam o desempenho eficaz das atividades.

Ferreira (2021) observa que a ausência de diálogo e de participação dos funcionários nos processos decisórios pode gerar distanciamento e insatisfação. No Hospital Waku-Kungo, a comunicação verticalizada constitui um desafio identificado pelos profissionais, que sentem pouca influência nas decisões que afetam diretamente o seu trabalho.

Como afirma Rocha (2022), a falta de perspectivas de progressão na carreira em hospitais públicos gera frustração e reduz o empenho dos trabalhadores. Este cenário é evidente no Hospital Waku-Kungo, onde muitos profissionais relatam dificuldades em obter formações e promoções.

Almeida (2019) refere que a motivação pode também resultar do compromisso ético dos profissionais de saúde, que encontram sentido na missão de servir a comunidade. Muitos funcionários do Hospital Waku-Kungo demonstram dedicação ao trabalho, mesmo diante das adversidades, o que evidencia a presença de motivação intrínseca.

Nunes (2020 apud Rocha, 2023) reforça que a compreensão dos fatores motivacionais deve orientar políticas de gestão que promovam não apenas melhores condições materiais, mas também reconhecimento, diálogo e valorização simbólica. O estudo de caso do Hospital Waku-Kungo confirma que a motivação é uma variável multidimensional, indispensável para assegurar a qualidade dos serviços de saúde e a satisfação dos trabalhadores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em conta o tema desenvolvido no presente estudo, o modelo de investigação adotado é o quanti-qualitativo, também designado modelo misto, que combina características dos métodos quantitativo e qualitativo. No contexto do Hospital Regional do Município do Waku-Kungo, esta abordagem possibilitou identificar os principais factores motivacionais dos funcionários, tanto sob o prisma estatístico como sob a percepção subjetiva dos colaboradores.

De acordo com os objetivos delineados, optou-se pela pesquisa exploratória-explicativa. A vertente exploratória foi essencial para o levantamento bibliográfico e para a recolha de dados por meio de entrevistas e questionários junto dos profissionais do hospital.

Já a dimensão explicativa, conforme Gil (2019), tem como finalidade compreender as causas e os porquês dos fenómenos observados, contribuindo para elucidar os elementos que determinam a motivação no ambiente hospitalar.

De acordo com Cervo e Bervian (2011), a pesquisa bibliográfica constitui um processo sistemático de recolha e análise de informações já publicadas em livros, artigos científicos, dissertações e teses. Assim, esta investigação baseou-se em estudos recentes sobre motivação, satisfação profissional e gestão de pessoas no setor da saúde, permitindo relacionar a teoria com a realidade observada no Hospital Regional de Waku-Kungo.

A população-alvo é composta pelos colaboradores do Hospital Regional do Município de Waku-Kungo, incluindo profissionais de diferentes categorias: médicos, enfermeiros, técnicos, administrativos e auxiliares. No total, a população estudada foi de 80 funcionários, considerados 100% do universo de análise.

A amostra corresponde a 30% da população, ou seja, 24 funcionários, selecionados de forma representativa, contemplando todas as áreas funcionais do hospital. A escolha da amostra seguiu o método probabilístico aleatório simples, conforme Flick (2018), de modo que cada elemento da população tivesse a mesma probabilidade de ser incluído, garantindo a imparcialidade da investigação.

Para a recolha de dados, recorreram-se a três técnicas complementares: questionário, entrevista e observação direta. O questionário foi aplicado com perguntas abertas e fechadas,

visando compreender as percepções dos funcionários sobre a motivação no trabalho. As entrevistas foram realizadas com gestores e chefes de serviço, a fim de obter uma visão mais aprofundada sobre as práticas de motivação e liderança.

O tratamento e análise dos dados quantitativos foram realizados por meio de tabelas e percentagens, permitindo a visualização clara das respostas obtidas. Já os dados qualitativos foram interpretados através da análise de conteúdo, identificando categorias e subcategorias ligadas à motivação, satisfação e reconhecimento profissional. Esta metodologia, conforme Bardin (2018), facilita a sistematização e a inferência de significados a partir dos discursos recolhidos.

Assim, a metodologia empregue proporcionou um enquadramento científico rigoroso, adequado à natureza do problema e aos objetivos propostos, permitindo compreender de forma detalhada como os factores motivacionais influenciam o desempenho e a satisfação dos funcionários do Hospital Regional do Município Waku-Kungo.

Segundo Gil (2019), o levantamento bibliográfico é indispensável em estudos exploratórios, pois permite organizar e compreender o estado da arte sobre determinado objeto. Foram selecionados autores de referência que discutem a motivação e sua aplicação nas organizações, como Chiavenato (2020), Robbins e Judge (2019) e Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2021). A inclusão destas obras proporciona um alicerce teórico que contextualiza as análises realizadas.

Conforme Bardin (2018), a análise documental exige rigor na escolha das fontes, de modo a garantir consistência científica. Assim, foram privilegiadas publicações entre 2018 e 2025, com enfoque na gestão de pessoas, motivação organizacional e estudos aplicados à saúde.

Por exemplo, as contribuições de Deci e Ryan (2020) sobre motivação intrínseca e extrínseca foram fundamentais para compreender dimensões psicológicas do comportamento humano, enquanto Latham (2021) ofereceu perspectivas sobre metas e desempenho em contextos organizacionais.

Para Bardin (2018), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas que visam a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo das mensagens. No caso

desta investigação, foram identificadas categorias como “factores intrínsecos”, “factores extrínsecos”, “liderança e gestão” e “condições de trabalho”.

Os autores foram analisados de acordo com estas categorias, permitindo a comparação entre diferentes perspectivas. Por exemplo, enquanto Rego et al. (2021) enfatizam a importância da justiça organizacional, Chiavenato (2020) destaca o papel do reconhecimento e da valorização simbólica.

Para Flick (2018), a categorização constitui uma estratégia essencial para a análise qualitativa, uma vez que organiza os dados de forma coerente e interpretável. Assim, identificaram-se três grandes categorias: motivação intrínseca e valores pessoais, motivação extrínseca e recompensas e gestão hospitalar e clima organizacional.

Cada categoria foi sustentada com base nos contributos dos diferentes autores, permitindo construir um quadro interpretativo abrangente. A apresentação dos resultados encontrados nas obras revelou que a motivação no contexto hospitalar depende de múltiplos factores. Robbins e Judge (2019) apontam que recompensas financeiras influenciam, mas não determinam, a satisfação dos profissionais.

Já Deci e Ryan (2020) sublinham que a motivação intrínseca, ligada ao sentido de propósito, tende a ser mais duradoura. No caso de hospitais, autores como Rego et al. (2021) e Chiavenato (2020) defendem que o reconhecimento, a justiça organizacional e a valorização profissional constituem elementos indispensáveis para manter equipas motivadas.

A metodologia aplicada neste estudo permite não apenas compreender as principais teorias e evidências sobre motivação no trabalho, mas também identificar lacunas e perspectivas críticas que podem ser aplicadas ao caso do Hospital Regional do Município Waku-Kungo. Os resultados obtidos, a partir da análise das obras seleccionadas, oferecem contributos relevantes para a compreensão dos factores motivacionais no sector da saúde pública.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nesta secção, apresentam-se e discutem-se os principais resultados obtidos por meio dos questionários, entrevistas e observações realizadas junto dos funcionários do Hospital Regional do Município Waku-Kungo. O objetivo central foi identificar os factores motivacionais predominantes, bem como compreender como estes influenciam o comportamento e o desempenho dos colaboradores.

Segundo os dados obtidos, observa-se que a motivação no ambiente hospitalar está intrinsecamente associada à valorização profissional, reconhecimento, condições de trabalho e liderança participativa. Conforme Chiavenato (2020), a motivação é o resultado da interação entre as necessidades individuais e as oportunidades oferecidas pela organização, refletindo-se diretamente na produtividade e na satisfação dos colaboradores.

No presente estudo, verificou-se que 65% dos funcionários afirmam sentir-se motivados, principalmente pelo espírito de equipa e pelo impacto social do seu trabalho, enquanto 35% manifestam insatisfação, sobretudo devido à falta de incentivos financeiros e de reconhecimento formal por parte da direção.

Este dado corrobora a teoria de Deci e Ryan (2020), segundo a qual a motivação intrínseca, relacionada ao significado e autonomia no trabalho, é tão importante quanto a motivação extrínseca, baseada em recompensas materiais.

Quanto às condições de trabalho, 72% dos inquiridos consideram-nas razoáveis, mas apontam carências em equipamentos e sobrecarga laboral. De acordo com Martins (2020), o ambiente físico e organizacional exerce influência significativa sobre o desempenho e o bem-estar dos profissionais da saúde, sendo determinante para a manutenção da motivação.

Relativamente ao reconhecimento profissional, 58% dos funcionários declaram não se sentirem devidamente valorizados, alegando que os elogios ou incentivos são raros. Segundo Robbins e Judge (2019), o reconhecimento e o feedback positivo são instrumentos poderosos de motivação, uma vez que reforçam comportamentos desejáveis e promovem o sentido de pertença à organização.

No que concerne à liderança, 70% dos participantes destacam a importância de uma liderança participativa e comunicativa, capaz de inspirar e envolver a equipa. Estudos recentes de Costa (2019) e Rego, Pina e Cunha e Simpson (2021) indicam que líderes empáticos e justos são fundamentais para gerar motivação e confiança, especialmente em contextos hospitalares, onde as pressões e responsabilidades são elevadas.

A análise qualitativa revelou ainda que os funcionários valorizam mais os aspectos humanos e relacionais do que as recompensas financeiras. Muitos relataram que “o simples ato de ser ouvido e respeitado pelo superior já é uma forma de motivação”. Tal percepção reforça a visão de Bergamini (2013), que defende que a motivação é um fenómeno psicológico profundamente ligado ao reconhecimento da dignidade e valor do trabalhador.

Outro resultado relevante diz respeito à comunicação organizacional: 60% dos inquiridos afirmam que a comunicação interna é insuficiente e pouco transparente, o que gera sentimentos de exclusão e desmotivação. Segundo Ferreira (2021), a comunicação eficaz constitui um elemento essencial para o alinhamento de objetivos e para o fortalecimento da confiança institucional.

Portanto, 85% dos funcionários afirmam que recomendariam o hospital como local de trabalho, desde que houvesse melhorias nas políticas de valorização profissional e nas condições laborais. Este resultado indica que, apesar das dificuldades, há um forte sentimento de pertença e compromisso institucional, o que representa uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias motivacionais sustentáveis.

Os principais factores motivacionais dos funcionários do Hospital Regional do Município Waku-Kungo estão relacionados com a liderança humanizada, o reconhecimento profissional, a comunicação eficaz e as condições adequadas de trabalho. Reforça-se, assim, a importância de políticas de gestão de pessoas que privilegiem o diálogo, a valorização e o bem-estar dos colaboradores, de modo a assegurar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Os resultados da revisão de literatura evidenciam que a motivação dos profissionais de saúde no Hospital Regional do Município Waku-Kungo está associada a múltiplos factores, que vão desde condições de trabalho até aspectos ligados à liderança e ao reconhecimento profissional. As análises permitem destacar quatro eixos de comparação entre autores que reforçam a compreensão do fenómeno.

Martins (2020) afirma que a precariedade de recursos e a sobrecarga laboral reduzem significativamente a motivação dos profissionais de saúde, comprometendo o desempenho. De modo semelhante, Nunes (2020) defende que a falta de infraestrutura adequada influencia negativamente o compromisso dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

No entanto, Clarke (2018) sustenta que, ainda em contextos adversos, a motivação intrínseca pode ser mantida quando existem relações interpessoais positivas e apoio organizacional.

Costa (2019) sublinha que estilos de liderança participativa contribuem para níveis mais elevados de satisfação e envolvimento no trabalho. Em convergência, Ferreira (2021) destaca que a comunicação transparente e eficiente constitui um recurso fundamental para manter a motivação, evitando percepções de injustiça.

Por sua vez, Rego, Pina e Cunha, e Simpson (2021) reforçam que a justiça organizacional e o tratamento equitativo dos trabalhadores afetam diretamente a motivação e o desempenho. Deci e Ryan (2020), com a teoria da autodeterminação, explicam que a satisfação das necessidades psicológicas básicas autonomia, competência e relacionamento é essencial para a motivação sustentável.

Complementarmente, Locke e Latham (2019) defendem que a definição clara de objetivos aumenta o desempenho e o compromisso dos trabalhadores. Já Latham (2021) acrescenta que o gestor baseado em evidências deve aplicar metodologias que combinem ciência e prática no contexto hospitalar.

Rocha (2022) indica que a progressão de carreira constitui um elemento essencial para manter os profissionais motivados em instituições hospitalares. Em linha, Gomes (2019) observa que a valorização simbólica e o reconhecimento são tão determinantes quanto os incentivos financeiros.

Do mesmo modo, Rocha (2023) assinala que a inovação na gestão hospitalar deve estar ligada a políticas de valorização contínua, para evitar fenómenos de desmotivação crónica.

No conjunto, a revisão da literatura permitiu verificar que a motivação dos funcionários do Hospital Regional do Município Waku-Kungo é resultado da interação entre condições de trabalho, liderança, teorias motivacionais e valorização profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão bibliográfica realizada permitiu cumprir o objectivo geral deste estudo. O levantamento de teorias, conceitos e estudos empíricos evidenciou que a motivação é um fenómeno multidimensional, influenciado por variáveis individuais, organizacionais e contextuais. A compreensão da motivação deve considerar tanto fatores intrínsecos, relacionados ao sentido e propósito do trabalho, como extrínsecos, associados a recompensas e condições de trabalho.

A pesquisa revelou que elementos como liderança, condições de trabalho, reconhecimento e justiça organizacional constituem variáveis determinantes para o nível de motivação dos profissionais de saúde. Para Gomes (2019), a motivação não depende apenas da remuneração, mas também da valorização simbólica e do clima organizacional.

Ao analisarmos a relação entre motivação e desempenho profissional, foi igualmente contemplado a percepção de justiça organizacional tem impacto direto sobre a motivação, refletindo-se no desempenho individual e coletivo.

Clarke (2018) reforça que, em contextos hospitalares, esta relação é ainda mais evidente, uma vez que o desempenho não influencia apenas indicadores administrativos, mas também a vida e o bem-estar dos utentes.

No que se refere estratégias que contribuam para o aumento da motivação no ambiente hospitalar, a revisão bibliográfica apontou soluções concretas. Antunes (2021) defende a necessidade de uma gestão hospitalar moderna, assente em práticas de liderança participativa e em políticas de valorização contínua dos profissionais.

Já Oliveira (2021) sugere que estratégias de gestão de pessoas devem priorizar a comunicação, a formação contínua e a criação de mecanismos de progressão na carreira. Estas propostas encontram suporte na obra de Costa (2019), que considera a liderança transformacional como fator essencial para mobilizar e motivar equipas em ambientes complexos.

Os resultados da revisão permitem concluir que a motivação no setor da saúde é influenciada tanto por variáveis materiais quanto simbólicas. A investigação evidenciou que fatores como a escassez de recursos, descrita por Nunes (2020), coexistem com a necessidade de reconhecimento e valorização, conforme salientado por Rocha (2022).

Ao mesmo tempo, a literatura mostra que, mesmo em contextos adversos, muitos profissionais mantêm elevado compromisso ético com a comunidade (Almeida, 2019). Estes achados confirmam que a motivação é resultado da interação entre elementos objetivos e subjetivos, sendo essencial adotar uma abordagem integrada na gestão hospitalar.

Diante destas conclusões, recomenda-se que o Hospital Regional do Município Waku-Kungo desenvolva políticas de valorização profissional que incluam planos de carreira, programas de formação contínua e mecanismos de reconhecimento formal e informal. A médio prazo, seria pertinente implementar estratégias de melhoria das condições de trabalho, respondendo a desafios estruturais já identificados.

Como sugestão para futuras investigações, considera-se relevante a realização de estudos empíricos de caráter misto, que combinem metodologias qualitativas e quantitativas, de modo a aprofundar a compreensão sobre os fatores motivacionais em hospitais públicos. Outra possibilidade é a análise comparativa entre diferentes unidades hospitalares, de modo a identificar padrões e especificidades regionais.

A literatura evidencia a importância de continuar a explorar esta temática, pois, como sublinha Silva (2020), a gestão de pessoas em instituições públicas permanece um dos maiores desafios para a eficácia e sustentabilidade dos serviços de saúde.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, J. (2019). Estudos de caso em gestão pública: metodologias e práticas. Lisboa: Edições Sílabo.

Antunes, P. (2021). Gestão hospitalar contemporânea: desafios e tendências. Coimbra: Almedina.

Bardin, L. (2018). Análise de conteúdo (5. ed.). Lisboa: Edições 70.

Bergamini, C. W. (2013). Motivação nas organizações (5. ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2020). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (5. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Clarke, S. (2018). Healthcare management and motivation. London: Routledge.

Costa, M. (2019). Liderança e motivação nas organizações de saúde. Porto: Porto Editora.

Creswell, J. W. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Press.

Fernandes, L. (2020). Gestão de recursos humanos em saúde pública. Lisboa: Escolar Editora.

Ferreira, T. (2021). Comunicação organizacional em instituições públicas de saúde. Braga: Universidade do Minho.

Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). London: Sage.

Gil, A. C. (2019). Métodos e técnicas de pesquisa social (7. ed.). São Paulo: Atlas.

Gomes, A. (2019). Motivação e satisfação dos profissionais de saúde no setor público. Porto: Vida Económica.

- Latham, G. P. (2021). *Becoming the evidence-based manager*. New York: Routledge.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.
- Martins, H. (2020). *Condições de trabalho e desempenho hospitalar*. Lisboa: Sílabo.
- Nunes, R. (2020). *Recursos e motivação em hospitais públicos*. Coimbra.
- Oliveira, F. (2021). *Gestão estratégica de recursos humanos em saúde*. Lisboa: Edições Almedina.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Simpson, A. V. (2021). Organizational justice and employee motivation in healthcare. *Journal of Health Management*, 23(2), 145-162.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional* (18. ed.). São Paulo
- Rocha, P. (2022). *Carreira e motivação no setor hospitalar*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, L. (2018). *Formação e desenvolvimento de competências em saúde*. Lisboa: Escolar Editora.
- Silva, J. (2022). *Psicologia das organizações: perspetivas atuais*. Coimbra: Almedina.