

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS COMO FACTOR INFLUENCIADOR DO DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE – O CASO DO HOSPITAL GERAL DE MAVALANE EM MAPUTO DE 2023 A 2025

ANALYSIS OF MOTIVATIONAL STRATEGIES AS A FACTOR INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF HEALTH PROFESSIONALS – THE CASE OF MAVALANE GENERAL HOSPITAL IN MAPUTO FROM 2023 TO 2025

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES COMO FACTOR QUE INFLUYE EN EL DESARROLLO DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD: EL CASO DEL HOSPITAL GENERAL DE MAVALANE EN MAPUTO DE 2023 A 2025

Bento Pascoal Fafetine¹

1

RESUMO: O estudo analisa as estratégias motivacionais como factor influenciador do desenvolvimento dos profissionais de saúde do Hospital Geral de Mavalane, em Maputo, no período de 2023 a 2025. Adoptou-se uma abordagem predominantemente quantitativa, com apoio qualitativo, de natureza aplicada, descritiva e exploratória, recorrendo ao método monográfico. Participaram 34 profissionais de saúde. Os dados foram tratados no SPSS, versão 16.0, com apoio do Excel para a elaboração dos gráficos. Os resultados mostram que 94,12% (32/34) dos participantes não reconhecem a existência de uma estratégia motivacional implementada no hospital; 82,35% (28/34) consideram a satisfação ou motivação um factor relevante; e 73,53% (25/34) referem não ter mudado de carreira após a conclusão de formação académica. Conclui-se que a percepção de ausência de estratégias motivacionais estruturadas, associada às limitações de progressão profissional, constitui um desafio para o desenvolvimento dos profissionais. O estudo evidencia a necessidade de integrar reconhecimento, supervisão, formação, progressão na carreira e incentivos adequados numa política institucional de motivação.

Palavras-chave: estratégias motivacionais. motivação. desenvolvimento profissional. profissionais de saúde. recursos humanos.

¹ Mestre em Gestão de Empresas e doutorando em Ciências de Gestão pela Universidade São Tomás de Moçambique. É Licenciado em Planificação, Administração e Gestão Escolar pela Universidade Pedagógica. Possui experiência profissional nas áreas de administração, gestão, planificação, logística e aprovisionamento no Ministério da Saúde de Moçambique. Exerce actividade docente no ensino superior, com experiência nas áreas de Gestão, Gestão Financeira e Bancária, Logística, Estratégia Empresarial, Gestão da Produção e Operações e Metodologia de Investigação Científica. É docente no Instituto Superior de Comunicação e Imagem de Moçambique e na Universidade São Tomás de Moçambique, desenvolvendo igualmente actividades de investigação nas áreas de gestão, organizações e gestão de serviços de saúde.

ABSTRACT: The study analyzes motivational strategies as a factor influencing the development of healthcare professionals at Mavalane General Hospital in Maputo from 2023 to 2025. A predominantly quantitative approach, supported by qualitative methods, was adopted, with an applied, descriptive, and exploratory design, using the case study method. The study involved 34 healthcare professionals. Data were processed using the *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), version 16.0, with Excel used to support the preparation of graphs. The results reveal that 94.12% (32/34) of the participants do not recognize the existence of an implemented motivational strategy at the hospital; 82.35% (28/34) consider satisfaction and motivation relevant factors for professional performance; and 73.53% (25/34) report not having benefited from career progression after completing their academic training. It is concluded that the perceived absence of structured motivational strategies, combined with limitations in career progression, represents a challenge to professional motivation and development. The study highlights the need for an integrated institutional policy that combines professional recognition, supportive supervision, continuous training, career progression, and appropriate incentives in order to strengthen the motivation, development, and performance of healthcare professionals.

Keywords: healthcare professionals. human resources. Motivation. motivational strategies. professional development.

RESUMEN: El estudio analiza las estrategias motivacionales como factor que influye en el desarrollo de los profesionales de la salud del Hospital General de Mavalane, en Maputo, durante el período comprendido entre 2023 y 2025. Se adoptó un enfoque predominantemente cuantitativo, con apoyo cualitativo, de naturaleza aplicada, descriptiva y exploratoria, recurriendo al método de estudio de caso. Participaron en el estudio 34 profesionales de la salud. Los datos fueron procesados mediante el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versión 16.0, con el apoyo de Excel para la elaboración de los gráficos. Los resultados revelan que el 94,12% (32/34) de los participantes no reconoce la existencia de una estrategia motivacional implementada en el hospital; el 82,35% (28/34) considera que la satisfacción y la motivación son factores relevantes para el desempeño profesional; y el 73,53% (25/34) refiere no haberse beneficiado de una progresión profesional después de concluir su formación académica. Se concluye que la percepción de ausencia de estrategias motivacionales estructuradas, asociada a las limitaciones en la progresión profesional, representa un desafío para la motivación y el desarrollo profesional. El estudio evidencia la necesidad de una política institucional integrada que articule el reconocimiento profesional, la supervisión de apoyo, la formación continua, la progresión profesional y los incentivos adecuados, con el fin de fortalecer la motivación, el desarrollo y el desempeño de los profesionales de la salud.

Palabras clave: desarrollo profesional. estrategias motivacionales. Motivación. profesionales de la salud. recursos humanos.

I. INTRODUÇÃO

Os sistemas de saúde dependem criticamente da disponibilidade, do desempenho e da permanência de profissionais qualificados. A Organização Mundial da Saúde assinala que os países enfrentam dificuldades persistentes na formação, emprego, distribuição, retenção e

desempenho da força de trabalho em saúde, com uma projecção de défice global de 11 milhões de trabalhadores até 2030, sobretudo em países de rendimento baixo e médio (World Health Organization [WHO], 2026a). Neste quadro, a motivação profissional deixa de ser apenas uma questão de gestão interna e passa a constituir um componente da capacidade dos sistemas de saúde para assegurar continuidade, qualidade e equidade dos serviços.

A literatura contemporânea mostra que a motivação dos profissionais de saúde é multidimensional. Schmidtke et al. (2017), numa revisão sistemática sobre países de rendimento baixo e médio, identificaram como dimensões recorrentes as condições de trabalho, os incentivos financeiros e sociais, o desenvolvimento da carreira e as condições de vida. Shipton et al. (2017) também demonstraram que a motivação se constrói em diferentes níveis - individual, comunitário e do sistema de saúde - e pode variar ao longo do recrutamento, retenção e permanência no trabalho. Mais recentemente, Gupta et al. (2021) verificaram que as intervenções com componente de supervisão apresentaram os sinais mais consistentes de efeitos positivos sobre resultados motivacionais, embora tenham salientado a escassez de estudos robustos e o uso ainda limitado de instrumentos validados e culturalmente apropriados.

Em Moçambique, as evidências reforçam a natureza relacional e organizacional da motivação. Madede et al. (2017), num estudo controlado realizado em Niassa, observaram que profissionais submetidos a uma intervenção de supervisão de apoio relataram melhoria percebida do desempenho, maior motivação, participação e voz no local de trabalho, embora os indicadores quantitativos não tenham mostrado diferenças estatisticamente significativas. De forma complementar, Gergen et al. (2018) verificaram que o financiamento baseado no desempenho podia activar um ciclo motivacional envolvendo responsabilidade, alcance de metas e reconhecimento, articulando incentivos financeiros com organização do trabalho, equipamentos, trabalho em equipa e supervisão. Schuster et al. (2018), igualmente em Moçambique, mostraram que mecanismos de financiamento por desempenho podem influenciar a motivação e reduzir o desejo de saída em determinados serviços, evidenciando que incentivos funcionam melhor quando integrados em arranjos organizacionais mais amplos.

Esses resultados dialogam com evidências africanas mais abrangentes. Kok et al. (2018), num estudo de métodos mistos que incluiu Moçambique, Etiópia, Quênia e Malawi, mostraram que a supervisão de apoio pode melhorar a percepção da supervisão e diferentes resultados relacionados com motivação, ainda que os efeitos variem segundo o contexto e a forma de implementação. A WHO (2026b) acrescenta que trabalho digno em saúde pressupõe

rendimento justo, segurança, protecção social, perspectivas de desenvolvimento pessoal, participação nas decisões e igualdade de oportunidades. Assim, motivar profissionais de saúde requer uma combinação coerente de reconhecimento, supervisão, condições de trabalho, desenvolvimento profissional, participação e incentivos, e não uma medida isolada.

Apesar do avanço dessa literatura, permanece uma lacuna relevante para o contexto urbano hospitalar moçambicano. Uma parte importante dos estudos disponíveis concentra-se em agentes comunitários, programas específicos, províncias predominantemente rurais ou intervenções de supervisão e financiamento. Há menor evidência empírica sobre como profissionais de um hospital geral urbano percebem, simultaneamente, a existência de estratégias motivacionais, a importância da motivação para o trabalho e a relação entre formação e progressão profissional. Essa lacuna é particularmente importante porque estratégias formalmente previstas podem não ser reconhecidas pelos trabalhadores ou não produzir expectativas claras de desenvolvimento quando formação, reconhecimento e carreira não estão articulados.

É nesse espaço que se insere o presente estudo, tomando como caso o Hospital Geral de Mavalane, em Maputo, no período de 2023 a 2025. O diferencial do estudo reside em aproximar três dimensões que frequentemente aparecem separadas na literatura: percepção das estratégias motivacionais institucionais, valorização da motivação/satisfação pelos profissionais e desenvolvimento expresso pela progressão após formação. A pergunta de partida é: quais factores contribuem para que as estratégias motivacionais influenciem o desenvolvimento dos profissionais de saúde no Hospital Geral de Mavalane? O objectivo geral é analisar as estratégias motivacionais como factor influenciador do desenvolvimento desses profissionais. Especificamente, procura-se identificar estratégias relacionadas com qualificação, descrever a percepção sobre a motivação no trabalho, verificar o desenvolvimento profissional associado à aquisição de competências e progressão e apreciar os benefícios atribuídos às estratégias motivacionais. O estudo justifica-se pela necessidade de produzir evidência contextualizada que possa apoiar práticas de gestão de recursos humanos mais coerentes com as expectativas de reconhecimento, desempenho e desenvolvimento dos profissionais de saúde.

2. METODOLOGIA

O estudo adoptou uma abordagem predominantemente quantitativa, com apoio interpretativo qualitativo, e foi estruturado como pesquisa aplicada, descritiva e exploratória,

sob a forma de estudo de caso no Hospital Geral de Mavalane, em Maputo. O recorte temporal considerado foi 2023-2025. A opção pelo estudo de caso permitiu examinar as estratégias motivacionais no contexto organizacional específico em que são percebidas e vivenciadas pelos profissionais. A componente quantitativa foi utilizada para sintetizar frequências e proporções das respostas, enquanto a componente qualitativa serviu de apoio à interpretação dos significados atribuídos aos resultados. Esta combinação é coerente com a literatura recente, que recomenda abordagens capazes de captar simultaneamente indicadores de motivação e elementos contextuais da implementação das práticas de gestão (Gupta et al., 2021; Kok et al., 2018).

A base empírica apresentada no artigo compreende 34 profissionais de saúde. A análise foi organizada em três dimensões directamente relacionadas com os objectivos: (a) percepção da existência de estratégias motivacionais destinadas à melhoria do desempenho; (b) percepção da motivação/satisfação como factor relevante para o trabalho; e (c) desenvolvimento profissional, observado por meio da mudança de carreira após a conclusão de formação académica. Foram ainda considerados elementos relativos às condições de progressão e às expectativas associadas à qualificação profissional. O manuscrito original não explicita, com detalhe suficiente, o universo total de trabalhadores, o procedimento de amostragem, os critérios de inclusão e exclusão, a taxa de resposta, a estrutura completa do instrumento nem os procedimentos éticos; por rigor científico, estes elementos não foram inventados e devem ser completados pelo autor antes da submissão à revista.

5

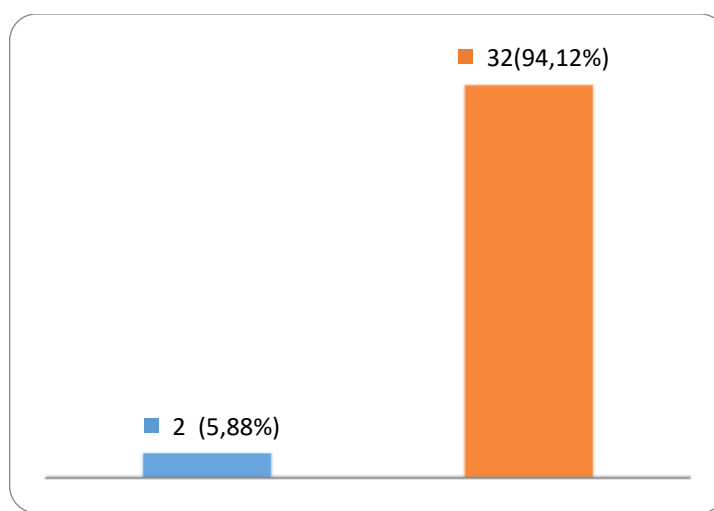
Os dados quantitativos foram compilados no Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 16.0, com apoio do Microsoft Excel na elaboração dos gráficos. Procedeu-se à análise descritiva por frequências absolutas e percentuais, adequada ao tamanho e à natureza dos dados disponíveis. A discussão foi realizada por triangulação interpretativa entre os resultados empíricos e a literatura científica contemporânea sobre motivação, supervisão, incentivos e desenvolvimento da força de trabalho em saúde. Não foram efectuados testes de associação, modelos multivariados ou inferência causal; por isso, os achados devem ser interpretados como percepções dos participantes e padrões descritivos do caso estudado. Esta delimitação é importante, pois Gupta et al. (2021) salientam a heterogeneidade metodológica e a necessidade de instrumentos validados nos estudos de motivação em saúde.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Estratégias motivacionais percebidas

O Gráfico 1 apresenta a percepção dos participantes sobre a existência de estratégias motivacionais implementadas no hospital para melhorar o desempenho profissional.

Gráfico 1 – Estratégias implementadas no Hospital para a melhoria de desempenho dos profissionais de saúde



Fonte: Adaptado pelo autor do artigo científico (2026).

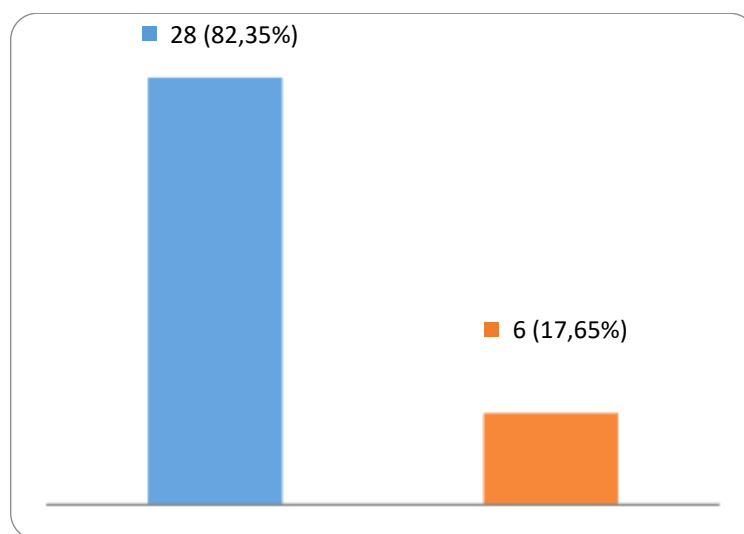
Dos 34 participantes, 94,12% (32) declararam não reconhecer a existência de uma estratégia motivacional implementada no hospital, enquanto 5,88% (2) responderam afirmativamente. O resultado deve ser interpretado como percepção dos inquiridos, e não como prova documental de inexistência de políticas ou mecanismos institucionais. Ainda assim, a magnitude da resposta sugere uma possível distância entre medidas de gestão eventualmente existentes e a sua visibilidade, comunicação ou experiência concreta pelos trabalhadores.

Este achado ganha relevo quando confrontado com a literatura recente. Gupta et al. (2021), ao reverem intervenções de motivação dirigidas a médicos e enfermeiros em países de rendimento baixo e médio, observaram que as intervenções com componente de supervisão foram as que apresentaram resultados positivos mais consistentes. Em Moçambique, Madede et al. (2017) mostraram que uma intervenção de supervisão de apoio foi associada, nas percepções qualitativas dos profissionais, a melhoria do desempenho, motivação, participação e voz. Gergen et al. (2018) demonstraram, por sua vez, que incentivos financeiros podem actuar em articulação com reconhecimento, metas, organização do trabalho, disponibilidade de

recursos e supervisão. Assim, os 94,12% encontrados em Mavalane sugerem que uma estratégia motivacional, para ser percebida como tal, precisa ser institucionalmente reconhecível, comunicada e ligada a práticas concretas de gestão, acompanhamento e valorização.

Motivação e satisfação no trabalho

Gráfico 2 – A satisfação ou motivação a todos os níveis como factor motivacional



Fonte: Adaptado pelo autor do artigo científico (2026).

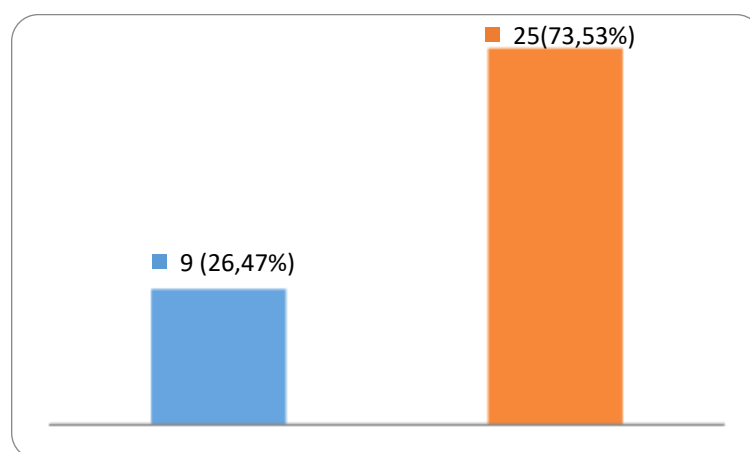
No Gráfico 2, 82,35% (28/34) dos participantes concordaram que a satisfação ou motivação constitui um dos principais factores relacionados com o trabalho, enquanto 17,65% (6/34) não partilharam dessa percepção. O predomínio da resposta positiva revela que, mesmo num contexto em que a maioria não identifica uma estratégia motivacional institucional, os profissionais atribuem elevado valor à motivação como elemento do desempenho e da experiência laboral.

O resultado é coerente com Schmidtke et al. (2017), que identificaram condições de trabalho, incentivos financeiros e sociais, desenvolvimento de carreira e condições de vida como dimensões recorrentes da motivação em países de rendimento baixo e médio. Shipton et al. (2017) reforçam que a motivação não se explica por um único estímulo, pois depende da interacção entre factores individuais, comunitários e do sistema de saúde. Kok et al. (2018), incluindo dados de Moçambique, mostraram que a qualidade da supervisão pode afectar resultados relacionados com compromisso, satisfação e motivação. Portanto, o resultado de Mavalane favorece uma leitura multidimensional: remuneração pode ser importante, mas

reconhecimento, relações de trabalho, feedback, participação, condições para executar as tarefas e perspectivas de crescimento também integram a experiência motivacional.

Desenvolvimento profissional e progressão na carreira

Gráfico 3 – Desenvolvimento dos profissionais de saúde com base na formação



Fonte: Adaptado pelo autor do artigo científico (2026).

Quanto à mudança de carreira após a conclusão de determinado nível acadêmico, 73,53% (25/34) afirmaram não ter mudado de carreira, enquanto 26,47% (9/34) declararam ter beneficiado de mudança. O dado indica um possível desalinhamento, percebido pelos participantes, entre investimento em formação e progressão profissional. O material original refere ainda que vários trabalhadores estudaram com recursos próprios e possuem escolaridade superior à exigida para as funções que exercem, o que pode ampliar expectativas de reconhecimento e desenvolvimento.

A literatura contemporânea ajuda a interpretar este resultado. Schmidtke et al. (2017) identificaram o desenvolvimento da carreira entre os principais factores associados à motivação dos trabalhadores de saúde em países de rendimento baixo e médio. A WHO (2026b) inclui perspectivas de desenvolvimento pessoal e participação entre os componentes do trabalho digno. Sob a lógica da expectativa, a formação tende a ser mais motivadora quando o trabalhador percebe uma ligação credível entre esforço, aquisição de competências, reconhecimento e oportunidades profissionais. Quando essa ligação é fraca ou pouco transparente, o investimento formativo pode não se converter em progressão percebida, reduzindo o seu potencial motivacional. O resultado não demonstra que a ausência de

progressão cause desmotivação, mas identifica uma área organizacional que merece investigação e gestão específicas.

Em conjunto, os três resultados revelam um padrão relevante: 94,12% não reconhecem uma estratégia motivacional institucional, 82,35% atribuem elevada importância à motivação/satisfação e 73,53% não reportam progressão de carreira após a formação. A contribuição do estudo está precisamente na aproximação dessas dimensões num hospital geral urbano de Maputo. Os dados sugerem que uma política de motivação potencialmente mais coerente deveria articular comunicação institucional, supervisão de apoio, reconhecimento, condições de trabalho, incentivos e trajectórias transparentes de desenvolvimento. Esta interpretação converge com Gergen et al. (2018) e Gupta et al. (2021), que mostram que os efeitos motivacionais dependem da combinação e implementação das intervenções, e não apenas da sua existência formal. Todavia, devido ao tamanho da amostra e ao desenho descritivo, estes resultados não devem ser generalizados para todos os profissionais do hospital nem para outras unidades sanitárias.

4. CONCLUSÕES

1. A pergunta de partida foi respondida no plano descritivo: os resultados indicam que os factores potencialmente relevantes para a influência das estratégias motivacionais sobre o desenvolvimento profissional incluem a existência e visibilidade de políticas motivacionais, o reconhecimento e satisfação no trabalho, a formação e as oportunidades de progressão na carreira. No Hospital Geral de Mavalane, 94,12% dos participantes não reconhecem uma estratégia motivacional implementada, embora 82,35% atribuam elevada importância à motivação e 73,53% indiquem não ter mudado de carreira após a formação.

2. O objectivo geral foi alcançado ao relacionar as percepções sobre estratégias motivacionais com indicadores de motivação e desenvolvimento profissional. Os objectivos específicos foram contemplados pela identificação da percepção sobre estratégias institucionais, pela descrição da importância atribuída à motivação, pela verificação da progressão após formação e pela discussão dos benefícios potenciais de uma política integrada de motivação e desenvolvimento.

3. Quanto ao pressuposto analítico do estudo, os resultados são compatíveis com a ideia de que estratégias estruturadas de reconhecimento, supervisão, formação, progressão e incentivos podem criar condições mais favoráveis ao desenvolvimento profissional. Contudo,

por se tratar de um estudo descritivo e sem teste inferencial ou desenho causal, não é metodologicamente adequado afirmar que uma hipótese causal foi confirmada. O estudo sustenta uma associação interpretativa que deve ser testada em investigações posteriores.

4. A principal contribuição do estudo é evidenciar, num hospital geral urbano de Maputo, a coexistência de três aspectos: baixa percepção de estratégias motivacionais institucionais, elevada valorização da motivação pelos profissionais e limitada progressão de carreira após a formação. Essa combinação oferece um diagnóstico útil para a gestão de recursos humanos e diferencia o estudo de trabalhos concentrados apenas em incentivos, supervisão ou trabalhadores comunitários.

5. Recomenda-se que futuras pesquisas ampliem a amostra, incluam diferentes categorias profissionais e outros hospitais, utilizem escalas validadas de motivação e satisfação, comparem unidades sanitárias e incorporem métodos inferenciais e longitudinais. Também seria relevante avaliar separadamente o efeito de reconhecimento, remuneração, supervisão, formação e progressão na carreira sobre motivação, retenção e qualidade percebida dos serviços.

REFERÊNCIAS

Gergen, J., Josephson, E., Coe, M., Ski, S., Madhavan, S., Bauhoff, S., & Fink, G. (2018). Performance-based financing kick-starts motivational ‘feedback loop’: Findings from a process evaluation in Mozambique. *Human Resources for Health*, 16, 55. doi:10.1186/s12960-018-0320-x

Gupta, J., Patwa, M. C., Khuu, A., & Creanga, A. A. (2021). Approaches to motivate physicians and nurses in low- and middle-income countries: A systematic literature review. *Human Resources for Health*, 19, 4. doi:10.1186/s12960-020-00522-7

Kok, M. C., Vallières, F., Tulloch, O., Kumar, M. B., Kea, A. Z., Karuga, R., Ndimba, S. D., Chikaphupha, K., Theobald, S., & Taegtmeyer, M. (2018). Does supportive supervision enhance community health worker motivation? A mixed-methods study in four African countries. *Health Policy and Planning*, 33(9), 988–998. doi:10.1093/heapol/czy082

Madede, T., Sidat, M., McAuliffe, E., Patricio, S. R., Uduma, O., Galligan, M., Bradley, S., & Cambe, I. (2017). The impact of a supportive supervision intervention on health workers in Niassa, Mozambique: A cluster-controlled trial. *Human Resources for Health*, 15, 58. doi:10.1186/s12960-017-0213-4

Schmidtke, I., Balen, J., & Dormon, F. (2017). Healthworkers’ motivation in low- and middle-income countries: A systematic review of the literature. *Medical Research Archives*, 5(8).

Schuster, R. C., de Sousa, O., Reme, A.-K., Vopelak, C., Pelletier, D. L., Johnson, L. M., Mbuya, M., Pinault, D., & Young, S. L. (2018). Performance-based financing empowers health workers delivering prevention of vertical transmission of HIV services and decreases desire to leave in

Mozambique. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(7), 630–644. doi:10.15171/ijhpm.2017.137

Shipton, L., Zahidie, A., & Rabbani, F. (2017). Motivating and demotivating factors for community health workers engaged in maternal, newborn and child health programs in low and middle-income countries: A systematic review. *Journal of the College of Physicians and Surgeons Pakistan*, 27(3), 157–165.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.

World Health Organization. (2026a). Health workforce. Retrieved from <https://www.who.int/health-topics/health-workforce>

World Health Organization. (2026b). Protecting & supporting health and care workers: Decent work. Retrieved from <https://www.who.int/teams/health-workforce/decentwork/2>