

A motivação do desempenho aplicadas na qualidade dos serviços de saúde: um estudo de caso no Hospital Provincial da Lunda Sul, Município de Saurimo

The performance motivation applied to the quality of health services: a case study at the Provincial Hospital of Lunda Sul, Municipality of Saurimo

Crispim Calonji Maria Cabongo^{1*}

¹ MSc. Professor Assistente. Instituto Politécnico da Lunda Sul. crispimcabongo0011@hotmail.com

*Autor para correspondência: crispimcabongo0011@hotmail.com

RESUMO

Este artigo científico, é parte da revisão de literatura de uma dissertação do mestrado em Governação e Gestão Pública, ministrado na Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto, Angola, como um dos requisitos para defesa pública que conduz ao grau de Mestre na referida área do saber. O presente trabalho visa analisar a motivação do desempenho dos servidores públicos, na qualidade dos serviços de saúde. A pertinência do tema escolhido reside no facto de serem hoje vistos como duas premissas importantes da gestão de recursos na administração pública. A pesquisa teve lugar no Hospital Central da Lunda-Sul, e teve uma amostra probabilística (aleatória simples), e como sujeitos da pesquisa os funcionários da mesma instituição. A mesma foi uma pesquisa exploratória e descritiva.

Palavras clave: Motivação, desempenho, qualidade.

ABSTRACT

This scientific article is part of the literature review of the Master's dissertation in governance of public management, taught at the Faculty of Law of the Agostinho Neto University, Angola, as one of the requirements for public defense that leads to the master's degree in that area of knowledge. The present work aims to analyze the motivation of the performance of public servants, in the quality of health services. The relevance of the chosen theme resides in the fact that they are today seen as two important premises of resource management in public administration. The research took place at Hospital Central da Lunda Sul, and had a probabilistic sample (simple random), and as research subjects the employees of the same institution. It was an exploratory and descriptive research.

Keywords: Motivation, performance, quality.

INTRODUÇÃO

Hoje, a administração pública tem a produção de bens e serviços como a principal imagem de qualidade que satisfaz o cidadão comum. É um facto irrefutável que obriga o próprio Estado Angolano a rever cada dia que passa, não só o desempenho das suas instituições, mas também o desempenho profissional de cada um dos seus funcionários. Com efeito, o desempenho das organizações depende, mormente, do desempenho individual. Na verdade, estas instituições não querem apenas atingir a eficácia, mas também a eficiência. Estes últimos factores são fundamentais para que os serviços públicos possam ir de encontro ao cidadão que dia após dia é mais exigente.

A motivação do desempenho aplicada no Sector Administrativo, deve ser vista como uma acção catalisadora dos resultados, através da qual o funcionário público assume um compromisso que, de certa forma, lhe é exigido. O empenho e profissionalismo dão resposta aos desafios que envolvem a maximização da qualidade e eficiência dos serviços públicos.

Entretanto, as organizações dispõem de diversos recursos para alcançar os seus objectivos. O desempenho organizacional depende do desempenho dos seus recursos mais valiosos “o recurso humano”. Efectivamente, o crescimento e o desenvolvimento das organizações dependem do desempenho das pessoas. Com certeza, a dinâmica dos recursos humanos, gera o funcionamento das organizações, e em consequência a motivação e o desempenho intervêm directamente na qualidade dos bens e serviços produzidos.

A administração pública em Angola não constitui uma excepção à regra. O Estado através dos seus servidores oferece serviços para o bem da população. A definição de políticas públicas necessárias para o bem de todos, é uma das principais tarefas do Estado.

A saúde por exemplo, tem sido um dos sectores alvo de uma atenção muito especial de toda a sociedade. Os servidores da saúde são parceiros do Estado na prestação dos serviços de qualidade. Contudo, a motivação tem um papel preponderante no desempenho dos mesmos enquanto um dos recursos mais importante nas organizações. É provável que quanto mais motivado estiverem, maior desempenho tenha nos serviços. Enfim, a qualidade dos serviços prestados busca a excelência para a satisfação dos utentes.

DESENVOLVIMENTO

Fundamentos de Administração Pública

A palavra administração vem do latim (*ad* = direcção para tendência; *minister* = comparativo de inferioridade; o sufixo *ter* = subordinação ou obediência. Implica dizer, aquele que presta um serviço ao outro, ou aquele que ocupa uma função sob o comando de outrem. Em outros termos, a palavra significa uma actividade que se recebe por delegação de alguém, ou ainda, a função que se desenvolve sob o comando de outro, (Chiavenato, 2009).

Entretanto, fazendo uma pequena retrospectiva dos conceitos da administração, veremos que:

- a) O termo administração se refere ao processo de fazer com que as actividades sejam realizadas eficiente e eficazmente com, através e além de outras pessoas (Mussuanganhe, 2016)
- b) Para Oliveira, 2008, p. 8, A administração é o sistema estruturado intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas, seu posterior controlo e avaliação de eficiência, eficácia e efectividade, bem como a organização-estrutural-e a direcção dos recursos das organizações para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais.

Recursos organizacionais

Sendo a administração, processo de atingir resultados utilizando os recursos, é importante que o administrador saiba lidar com esses recursos, para que haja sucessos. E como sabemos, o recurso humano é o mais complexo de todos, por se tratar de pessoas. sendo assim, os principais recursos organizacionais podem ser classificados da seguinte forma:

- ✓ **Recursos financeiros:** envolvem capital, volume de dinheiro que corre por meio do ciclo financeiro da organização, fluxos de investimento, etc.;

- ✓ **Recursos materiais:** envolvem prédios, edifícios, instalações, etc.;
- ✓ **Recursos operacionais:** envolvem matéria-prima, materiais, etc.;
- ✓ **Recursos tecnológicos:** envolvem máquinas, equipamentos, ferramentas, etc., que recebem a denominação de hardware;
- ✓ **Recursos informacionais:** envolvem o sistema de informação da organização, ou seja, software;

Portanto, Chiavenato (2009, p.9.), já não considera as pessoas como recursos humanos, mas sim parceiros de negócio, visto que são elas que cuidam dos recursos da organização, tomam decisões, atendem o cliente, dão vida e emoção ao negócio.

Nesta conformidade, facilmente se entende o que um servidor público ou funcionário público é. Todavia, a definição abaixo apresentada pode dar-nos uma ideia do que representa aquele que trabalha na função pública é visto como servidor porquanto é através dele que o Estado desenvolve a sua actividade.

“Servidor público (português brasileiro) ou funcionário público (português europeu) é todo aquele empregado de uma administração estatal. Sendo uma designação geral, engloba todos aqueles que mantêm vínculos de trabalho com entidades político-administrativas, bem como em suas respectivas autarquias e fundamentações de direito público, ou ainda, é uma definição a todo aquele que mantém um vínculo laboral com o Estado, e seu pagamento provém da arrecadação pública de impostos, sendo sua actividade chamada de “Típica de Estado”. Geralmente é originário de concurso público, pois é defensor do sector público, que é diferente da actividade do político, detentor de um mandato público, que está diretamente ligado ao Governo e não necessariamente ao Estado de Direito” (Wikipedia: Enciclopédia livre, 2017).

Entende-se que o “servidor público é aquele que trabalha para o Estado, com a missão de servir o cidadão. Tem um vínculo laboral com o Estado, que lhe paga pelo serviço prestado. Esta afirmação, é reforçado, como explicação de Massuanganhe (2014, p. 37-38), quando ele defendeu que o servidor público “é uma pessoa vinculada ao Estado, comprometido com a missão do Estado, que é a de servir o cidadão, tendo em conta a ética e a deontologia no atendimento público. Existe um conjunto de princípios e valores que o servidor público deve ter em conta para melhor servir a população, como por exemplo, ser honesto e íntegro, ser humilde, ser tolerante e flexível, e ser prudente e fiel.

Portanto, estar comprometido com a missão do Estado de servir o cidadão é o que o servidor público deve estar preparado para o fazer. «O servidor público é o indivíduo cuja actividade tem uma função social. Desta maneira, o servidor público (conhecido popularmente como funcionário público) trabalha para a administração do Estado, por exemplo, para uma administração, um hospital público, uma escola pública ou em instituições de segurança nacional» (conceito de servidor público. (<http://queconceito.com.br/servidor-publico>, pesquisado em 28/11/2017).

Qualidade aplicada à saúde

Se já era difícil houver um conceito único de qualidade, quanto mais qualidade aplicada aos serviços de saúde? No entanto, a dificuldade para definir a qualidade aplicada nos serviços de saúde foi tão acentuada, que ouve várias tentativas, até que M. Mollin (2011, p. 132), apresentou uma definição que vai ao encontro daquilo que é a qualidade aplicada aos serviços de saúde. A qualidade aplicada à saúde “(...) consiste em ir ao encontro das exigências e expectativas dos utentes, dos serviços e demais intervenientes, mantendo os custos ao nível mais baixo possível”.

É importante salientar que a má qualidade dos serviços de saúde numa unidade hospitalar tem implicações para os doentes/utentes, profissionais de saúde, e significa mais custos.

Ao falarmos de gestão de qualidade, temos que ter em conta quatro abordagem para melhoria da qualidade dos serviços, tal como espelha o quadro abaixo (Adaptado de Rocha, 2011, p. 135)

Tabela 1. Quatro abordagem para melhoria da qualidade dos serviços de saúde.

Abordagem	Definição	Exemplo: Teste clínico
Controlo da qualidade	Controlar e monitorar os processos, de forma a produzir produtos e serviços de qualidade.	Verificação de que um teste clínico foi analisado correctamente
Garantia da qualidade	Preocupação com a prevenção da qualidade, através do planeamento e sistematização da actividade, incluindo documentação, formação e revisão do processo.	Transmitir informação dos problemas encontrados na verificação, de modo a mudar os procedimentos e o número de verificações incorrectas.
Gestão da qualidade	Preocupação igualmente com a gestão e os problemas de pessoal envolvido na melhoria da qualidade.	Preocupação no âmbito do laboratório em questões como a fraca motivação, formação, envolvimento do staff, comunicação e liderança.
Gestão de Qualidade Total (GQT)	Filosofia de gestão aplicada a todas as partes da organização.	Ir além dos problemas do laboratório, para ir ao encontro dos utentes ou serviços e relacionamento com outros serviços do hospital.

Portanto, em função do exposto, leva-nos claramente a compreender que o processo de melhoria de qualidade deve necessariamente passar pelos quatro pressupostos apresentados de modo que a oferta a ser “dada” aos consumidores ou utentes sejam do seu agrado.

Muitas tem sido as organizações que na sua planificação, tem estado a prestar maior qualidade na melhoria dos serviços, tendo sempre em atenção a exigência da concorrência do mercado e as possíveis disputas entre os concorrentes; deixando para “última” estância os seus funcionários.

Vejamos o que é motivação nas organizações

A organização é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas. O homem é um ser essencialmente gregário, tem necessidade de contactos, de viver em grupo. A motivação humana, tal como a liderança, a comunicação e a negociação são premissas importantes da função de coordenar ou dirigir. Sendo assim, é um grande desafio para muitos gestores terem de motivar as pessoas que estão sob a sua direção (Teixeira, 2013, p. 6).

Para Costa (2010), sublinha-se, “um dos grandes desafios para um gestor de recursos humanos, dentro de uma organização, é motivar os seus colaboradores, adequando as suas estratégias às pessoas que com ele trabalham, uma vez que cada pessoa é um ser único e destinto de todos os outros”. Quer dizer, que nem todos os funcionários podem ser motivados da mesma forma. Pela sua complexidade, esta matéria leva muitos gestores a pensarem que o melhor método de motivação é o incremento salarial, ignorando, deste modo, a subjectividade da motivação, isto é, muitos dos elementos que podem ser preponderantes para o trabalhador, como poderemos analisar, mas adiante.

Os gestores devem ter consciência, que a fixação de objectivos é uma das formas de motivar os colaboradores dentro da função pública. Além disso, os objectivos fixados devem ser específicos e concretos, mensuráveis, desafiadores e aceites pelos trabalhadores.

D. Krench & R. S. Crutchfield (1959) considera que a motivação “(...) é uma necessidade ou desejo acoplado com a intenção de atingir um objectivo apropriado”.

Ao passo que Oliveira (2014, p. 3), define motivação “(...) pelo desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos organizacionais ou não, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”.

De acordo com Mondy, Sharplin e Premeaux (1991), define motivação como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização.

Não obstante os pontos de vistas apresentados acima, a “motivação é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Portanto, sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta (Dubrin, 2003).

Não há dúvida, que a motivação dinamiza e canaliza os comportamentos para uma finalidade. Os comportamentos são desenvolvidos – iniciados ou alterados – a partir de um determinado sentido de estímulos ou incentivos específicos. No entanto, a motivação dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objectivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e autorrealização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

O desenvolvimento de um elevado nível de motivação nos seus colaboradores é uma das preocupações fundamentais de qualquer gestor, qualquer que seja o seu nível de actuação na organização. A partir destas contribuições pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinados objectivos. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível, é criar um ambiente compatível com os objectivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivado.

Tipos de motivação e sua importância perante ao desempenho dos funcionários

Segundo Oliveira (2012, p. 4), em regra, existem dois tipos de motivação: intrínseca e extrínseca:

- ✓ **Motivação Intrínseca:** quando ela está relacionada com recompensas psicológicas (reconhecimento, respeito, status, etc.). E esse tipo motivacional, estão intimamente ligados às acções individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados ou funcionários.
- ✓ **Motivação extrínseca:** quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis (salários, benefícios, promoções, etc.), sendo independentes da gerência, pois geralmente são determinadas pela alta administração. A motivação extrínseca é objectiva, mas não é a melhor forma de manter os funcionários motivados, ao contrário do que muitos pensam.

É sabido por todos, que ter pessoas desmotivas no local de trabalho não é de todo benéfico para a organização, visto que o desempenho organizacional depende do desempenho humano. Entretanto, a importância das pessoas nas organizações faz com que a sua motivação seja motivo de preocupação por parte dos gestores.

A gestão de desempenho é um processo contínuo, em que as organizações alinharam continuamente a contribuição dos seus trabalhadores com os objectivos organizacionais. Qualquer instituição que deseja ter sucesso, precisa sistematicamente de alinhar os objectivos individuais com os da organização, definir o que espera de cada um dos seus colaboradores e desenvolver estratégias para que se consiga atingir os objectivos com sucesso, criando mecanismos de acompanhamento e recompensar pelos resultados obtidos (Trindade, 2014, p. 13).

Entretanto, é importante salientar que o “desempenho, refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo na execução de actividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre chefia, servidor e equipe de trabalho, com vista ao alcance dos objectivos institucionais e individuais”. Neste caso, a sua gestão deve ser orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecida como competência, necessários ao desempenho das funções dos servidores (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (I.C.M.B) 2012).

Assim sendo, “gestão de desempenho, consiste num processo em que a sua finalidade é optimizar a contribuição dada pelos colaboradores na organização, através de avaliação em função de um conjunto de parâmetros que o colaborador conhece antecipadamente e esteja de acordo”. Ademais, “para a excelência da gestão de desempenho, não basta apenas preencher a avaliação e sistematizar os resultados. O processo deve contemplar também a definição do plano de trabalho, propiciando o feedback do gestor sobre trabalho realizado pelo servidor. Acrescenta-se que o bom ou o mau

desempenho não é responsabilidade apenas do indivíduo. Variáveis de contexto deve ainda ser consideradas em todas as etapas da gestão do desempenho” (I.C.M.B. 2012).

Esta contextualização, levos a crer, que a história os mostra que as pessoas são cada vez mais importantes nas organizações, visto que são os recursos mais importante. Essa ideia é reforçada por G. Milcovich & J. Boudreau (2008, p. 19) quando afirmam: que ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes (...). As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros, e estabelecem as estratégias e objectivos para a organização. Sem pessoas eficazes é simplesmente impossível para qualquer organização atingir seus objectivos ou finalidades.

Segundo Fraga, atendendo à importância das pessoas nas organizações, torna-se fundamental que as mesmas sejam motivadas, visto que pelo facto, do funcionário possuir todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo; ter as ferramentas necessárias, o conhecimento, ser bem treinado e ter um bom ambiente de trabalho, não garantirá, necessariamente, que ele realizará de forma produtiva sua tarefa. A organização deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias. Assim, um ambiente motivador é meio caminho ao sucesso para a organização.

Por fim, os gestores que conseguem motivar os funcionários, muitas vezes proporcionam um ambiente em que os objectivos adequados, isto é, os incentivos estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores. “quando quiser descobrir por que um funcionário não esta apresentar um desempenho compatível com a capacidade que você acha que ele tem, observe o ambiente de trabalho para ver se ele fornece condições suficientes de apoio (S. Robbins, 2002. P. 150).

Instrumentos ou programas de motivação

Para além de salário, existem muitas outras formas para motivar o desempenho do funcionário. Assim, Ferreira (2010, p. 252), apresenta-nos algumas ferramentas de motivação que as organizações devem ter em conta. Todavia, alerta sobre a possibilidade de cada organização, em função da sua realidade, criar os seus instrumentos de motivação:

a) Reconhecimento dos colaboradores:

- Elogio aos funcionários pelo chefe, em função do bom trabalho efectuado;
- Envio de e-mail, felicitando o colaborador por algo positivo, uma notícia no jornal ou placard da empresa;
- Cerimónia de entrega de prémios em função do seu desempenho.

b) Envolvimento dos colaboradores:

- Trabalhadores partilham algum poder de decisão com os superiores imediatos, em assuntos do seu interesse e para os quais possuam informação pertinente;
- Criar círculos de interesse, para discutir os problemas de qualidade, investigar causas dos problemas, sugerir soluções, adoptar acções correctivas, etc.
- Propor planos de remuneração variável (por exemplo, de acordo com as quantidades produzidas).

A implantação de um sistema de avaliação de desempenho nem sempre é bem vista em todas as organizações. Para muitos pode ser uma grande oportunidade para crescer, ao passo que para outros pode ser uma ameaça.

Não obstante não ser matéria de análise neste artigo, por consideramos que a referida matéria pode ser alvo de um próximo artigo. Mas é necessário enfatizar, que para Lucena (2012, p. 29) Marras, Lima e Tose 2012, p.29. Avaliação de desempenho. Toda e qualquer organização que queira implementar um sistema de avaliação de desempenho deve, no mínimo, ter em conta três fases:

a) Fase de conhecimento: o sistema de avaliação de desempenho nunca deve ser implementado sem antes haver uma sensibilização que pode ser feita através de comunicados, reuniões e debates

com os gestores, palestras, etc. É importante que tudo munda deia a sua opinião e para ter sucessos só com o engajamento de todos, sobretudo, os gestores de topo. Portanto, auscultar todos os intervenientes é meio caminho andado para o sucesso;

b) **Fase de implementação:** nesta fase já estaríamos a falar da execução propriamente dita da avaliação de desempenho e vai depender de como foi delineado todo o processo.

c) **Fase de comprometimento:** esta fase congrega duas etapas:

- **Institucionalização:** nesta fase, ou seja, depois da aceitação do sistema, é importante que o mesmo seja oficializado. Isto implica dizer que o sistema passará a ser algo regular na organização;
- **Interiorização:** aqui se espera que a maioria das pessoas na organização tenha assimilado e aceitado os novos valores (e competências) introduzidas pelo novo processo;

Quadro legal dos serviços de saúde na administração pública

Os serviços de saúde, como outros serviços públicos, são regidos por uma legislação própria que lhes dá o carácter legal. Porém, há que destacar alguns decretos-presidenciais que, de alguma forma, ajudam o Estado a levar a cabo a sua missão de providenciar serviços de saúde com qualidade a todos os utentes.

Nesta conformidade, destacamos os seguintes diplomas legais:

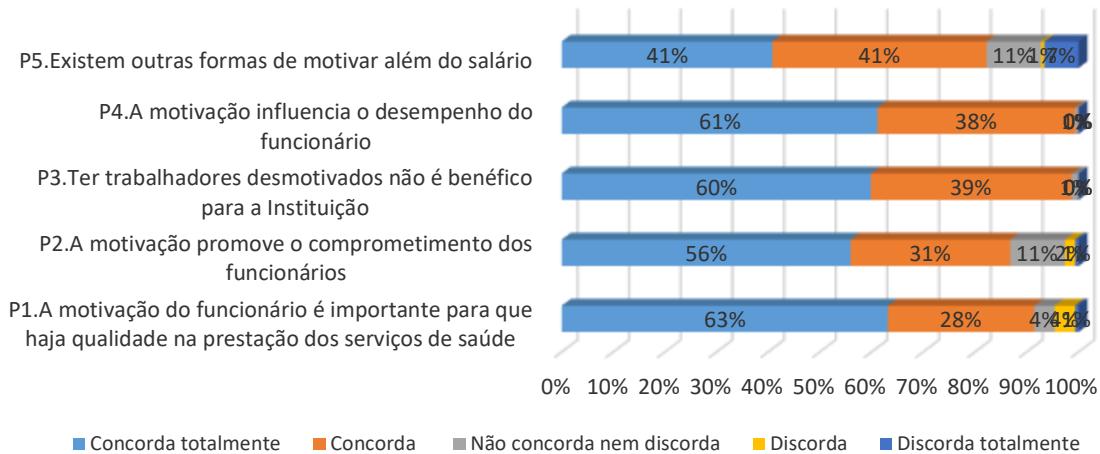
- a) Lei nº 21-B/92, de 28 de agosto, Lei de Bases do Sistema Nacional de Saúde;
- b) Lei nº 20/10, de 7 de setembro, Lei da Contratação Pública;
- c) Decreto-Lei nº 02/00, de 14 de janeiro, Estatuto Orgânico do Ministério da Saúde;

Convém destacarmos o artigo 15º do Decreto-Lei nº 02/00 que trata, sobre a Direcção Nacional de Recursos Humanos, que é o órgão de execução central de orientação e avaliação das acções de gestão dos recursos humanos do Serviço Nacional de Saúde no que respeita a quadros, carreiras do pessoal, formação e exercício profissional.

Caracterização dos dados obtido por via de entrevistas realizadas no decorrer da pesquisa

Neste ponto procuramos de forma sintética apresentar alguns resultados obtido desta investigação. Assim sendo, tendo presente a revisão bibliográfica e com base nos dados recolhidos através do questionário e os documentos por nós consultados, procurou-se analisar e reflectir sobre a motivação e gestão do desempenho.

Caixa 1: Sobre a motivação



Ao longo desta dissertação, pelo menos no capítulo 1, pudemos abordar questões ligadas a motivação dos funcionários. Notamos o quanto é importante que as organizações tenham pessoas motivadas,

tendo em conta que isto pode ter impactos positivos no desempenho delas. Nenhuma organização sobrevive muito tempo com pessoas desmotivadas. Sabendo a importância que as pessoas têm nas organizações torna-se preocupante para as empresas quando estas mesmas pessoas demonstram estar desmotivadas. Dos dados recolhidos, notamos que 91% cumulativamente concorda sobre a importância da motivação do funcionário na qualidade da prestação dos serviços de saúde. Na verdade, entendemos que sendo as pessoas o recurso mais importante nas organizações e que as organizações dependem delas para crescerem, é fundamental que estas mesmas pessoas estejam sempre motivadas, para não colocar em causa a qualidade do serviço prestado.

Caixa 2: Sobre a gestão de desempenho



Em termos de gestão de desempenho e conforme vimos, é importante que cada chefe directo fixe objectivos a serem alcançados por cada trabalhador. A avaliação de desempenho é feita com base os objectivos previamente estabelecidos, isto é, faz-se a comparação entre o que foi planeado e o que foi alcançado. Sendo assim, preocupa-nos que apenas 16% dos inquiridos respondam ou declarem que a instituição fixa sempre os objectivos a serem alcançados por cada trabalhador. Pior ainda é que 5% diz que estes objectivos são fixados muitas vezes. No entanto, quando uma instituição não tem a cultura de fixar os objectivos a serem alcançados pelos funcionários implica dizer que não está preocupada com o seu desempenho. Portanto, é fundamental que os objectivos sejam fixados, porquanto servir de base para a avaliação do desempenho de cada funcionário. É a partir disto que o chefe estará em condições de saber que debilidades possui o seu subordinado para executar esta ou aquela tarefa.

CONCLUSÕES

As fontes bibliográficas referentes ao tema da motivação de desempenho aplicada na qualidade dos serviços de saúde, confirmam a importância que este aspecto reveste nos índices de saúde dos países a nível mundial. Ao analisarmos os principais factores que persuadem para a falta de motivação do desempenho aplicada na qualidade dos serviços de saúde prestada pelos serviços hospitalares. Foi perentório a conclusão que os serviços ainda carecem de muitos investimentos, quer seja de infraestrutura e de recursos humanos. Os resultados deste trabalho, ainda demonstram que a motivação do desempenho aplicadas, é realmente uma premissa importante. Como sabemos, uma organização não pode sobreviver muito com pessoas desmotivadas. O desempenho destas pessoas, depende muito da sua motivação. A qualidade de serviço pode ser das melhores, caso os funcionários estejam motivados. Na gestão das organizações é conveniente encontrarem-se soluções compensatórias quando as necessidades não podem ser satisfeitas, pois as frustrações, para além dos efeitos negativos no desempenho dos trabalhadores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, sempre prejudiciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2009), *Administração Para Administradores e Não-Administradores: A Gestão de Negócios ao Alcance de Todos*, Editora Saraiva, p. 11.
- Dubrin, A. J. (2003), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, Thomson.
- Fraga, L. D., “Motivação nas Organizações”, Especialista em Gestão Organizacional e Desenvolvimento de Talentos Humanos pela Faculdade Católica de Uberlândia.
- Ferreira et al., “Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade”, XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006
- Ferreira et al. (2010), *Gestão empresarial*, Lidel, p. 252
- Massuanganhe, I. J. (2016), *Fundamentos de Administração e Gestão, Programa de Mestrado e Pós-Graduação*, CPPGGL, UAN, p. 7.
- Mondy, R. W. et al., Management, Concepts and Skills, 5 Ed., Allyn & Bacon, 1991
- Oliveira et al. (2014), *Teorias Motivacionais*, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais Campus de Poços de Caldas.
- Rego et al. (2015), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, 3^a edição, Lisboa, Edições Sílabos.
- ROCHA, J. A. O. (2011), *Gestão da Qualidade: Aplicação aos serviços públicos*, 2^a Edição, Lisboa, Escolar Editora.
- Wikipedia: a encyclopédia livre, “Servidor público”, https://pt.wikipedia.org/wiki/Servidor_p%C3%BAblico, pesquisado em 28/11/2017.
- “Conceito de servidor público”, <http://queconceito.com.br/servidor-publico>, pesquisado em 28/11/2017.
- D. Krench, & R. S. Crutchfield (1959). Elements of Psychology, .NewYork: Alfred A. Knopf, 272.
- S. Robbins (2002), Comportamento Organizacional, São Paulo: Prentice Hall, p. 150.
- M. G. da Trindade (2014), *Modelo de Gestão de Desempenho*, Dissertação de Mestrado, Lisboa, ISCPSI, p. 13.
- Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (2012), *Manual de Gestão de Desempenho*, MA, p. 7.

Síntese curricular dos autores

Crispim Calonji Maria Cabongo: Professor Assistente do Instituto Politécnico da Lunda Sul. Mestre em Governação e Gestão Pública, Pós-Graduação e Pesquisa Empírica em Direito e Sociedade – ambas formações pela Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto/ANGOLA, e Licenciado em Sociologia aplicada – pela Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto/ANGOLA.