



FACULDADE DE LETRAS E CIENCIAS SOCIAIS

Licenciatura em Administração Pública

LICENCIANDO: MULGY ADAMO SELEMANE MULGY

Avaliação do desempenho como factor de motivação para melhoria do desempenho individual do funcionário da Corpo Técnico e Administrativo da Universidade Eduardo Mondlane (2016 – 2018).

MAPUTO
2021

MULGY ADAMO SELEMANE MULGY

Avaliação do desempenho como factor de motivação para a melhoria do desempenho individual do funcionário do Corpo técnico e administrativo da Universidade Eduardo Mondlane (2016 – 2018)

Trabalho de Monografia a ser apresentado ao Departamento de Ciência Política e Administração Pública da Faculdade de Letras e Ciências Sociais em cumprimento dos requisitos parciais exigidos para a obtenção do grau académico de Licenciado em Administração Pública

Supervisor: Salvador Jeremias

Maputo

2021

Empty rectangular box for content.

| O Júri | | | Data |
|---------------------|---------------------|-------------------|----------------|
| O Presidente | O Supervisor | O Oponente | ____/____/____ |
| _____ | _____ | _____ | |

DECLARAÇÃO

Declaro, por minha honra, que a presente monografia nunca foi apresentada na íntegra ou parcialmente, para a obtenção de qualquer grau académico e constitui fruto do meu trabalho, tendo sido obedecidas todas as regras de investigação, e devidamente indicadas no texto e na bibliografia, as fontes consultadas.

(Mulgy Adamo Selemene Mulgy)

Maputo, Maio de 2021

DEDICATÓRIA

Aos meus pais: Sofia Abdul Manafe e Adamo Selemene Mulgy (em memória) dos quais aprendi, desde muito cedo, tudo o que sei sobre respeito, humildade, trabalho e busca incessante da formação.

AGRADECIMENTOS

Expresso o meu total agradecimento, antes de tudo à Deus pela vida, saúde e amparo.

Seguidamente, à minha família pela amizade incomum que transmitiram e transmitem no quotidiano, sobremaneira, durante todo o processo da minha formação;

Ao supervisor deste trabalho, Dr. Salvador Jeremias que com muito zelo, amizade e firmeza académica me orientou em todas as fases da elaboração desta monografia.

Os meus especiais agradecimentos vão para os meus professores do curso de licenciatura em Administração Pública, por terem me transmitidos as discussões do mundo da gestão da coisa pública, desde o seu nascimento até aos nossos dias.

Uma palavra aos meus colegas da turma, pela amizade e colaboração inquestionável;

EPIGRAFE

Não basta a Administração Pública executar suas tarefas conforme normas e procedimentos. É necessário que os seus colaboradores estejam motivados (Jeremias, 2019: 2),

RESUMO

Este foi um trabalho de pesquisa científica e teve como tema *Avaliação como factor de motivação para a melhoria de desempenho individual dos funcionários do Corpo Técnico e Administrativo da Universidade Eduardo Mondlane (2016 – 2018)*. Foi uma pesquisa básica, descritiva e explicativa, monográfica e qualitativa. A pesquisa partiu do seguinte problema: *Em que medida a avaliação de desempenho levada a cabo pela UEM, durante o período de 2016 a 2018, influencia na motivação do funcionário do CTA para melhoria do seu desempenho individual?* Usou o método hipotético-dedutivo e monográfico, para além das entrevistas semi-estruturadas. As teorias de Necessidades de Maslow, de Dois Factores de Frederick Herzberg, Teoria de Expectativa de Lawler III e Teoria de Equidade de Adam, serviram de suporte teórico da pesquisa. Os resultados indicam que na UEM aplica-se o método de escolha forçada. No seio dos funcionários do CTA reina sentimento de insatisfação, uma vez que a avaliação de desempenho desenvolvida não leva a promoção e progressão do funcionário tal como está plasmado no Estatuto Geral dos funcionários e Agentes do Estado. Por consequência, o seu desempenho individual é baixo. Os funcionários desenvolvem três atitudes que afectam directamente a qualidade do trabalho da instituição: a) Insatisfação com o trabalho, b) não envolvimento do funcionário com o seu trabalho, c) não comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, motivação, desempenho individual, funcionário do CTA, UEM.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| DECLARAÇÃO..... | iv |
| DEDICATÓRIA..... | v |
| AGRADECIMENTOS..... | vi |
| EPÍGRAFE..... | vii |
| RESUMO..... | viii |
| CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO..... | 4 |
| 1.1 Contextualização..... | 4 |
| 1.2 Delimitação do tema | 5 |
| 1.3 Problema de Pesquisa | 5 |
| 1.4 Hipótese | 7 |
| 1.5 Justificação..... | 7 |
| 1.6 Objectivos do Estudo | 9 |
| 1.7 Estrutura do Trabalho | 9 |
| CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO..... | 10 |
| 2.1. Evolução histórica do sistema de avaliação de desempenho na administração pública em Moçambique..... | 10 |
| 2.2 Conceitos de Avaliação de Desempenho | 12 |
| 2.3 Teorias de Motivação..... | 24 |
| 2.4 Desempenho individual | 30 |
| 2.5 Corpo Técnico e Administrativo..... | 30 |
| 2.6 Teoria de Base..... | 31 |
| CAPÍTULO III : METODOLOGIA..... | 32 |
| 3.1 Método de Abordagem | 32 |
| 3.2 Método de Procedimento | 33 |
| 3.3 Recolha de Dados | 34 |
| CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 36 |
| 4. 1 Breve descrição da Direcção dos Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (UEM)..... | 36 |
| 4.2. O processo e métodos de Avaliação de Desempenho levado a cabo pela UEM, durante o período de 2016 a 2018..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 4. 3. A relação entre avaliação de desempenho e o processo de promoção e progressão e mudança na carreira dos CTA da UEM, durante o período de 2016 a 2018. | 41 |
| 4.4 Os efeitos da avaliação do desempenho na motivação dos funcionários do CTA da UEM para melhoria do seu desempenho individual, durante o período de 2016 a 2018. | 44 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSÃO..... | 49 |
| BIBLIOGRAFIAS..... | 50 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Modelo de Análise | 35 |
| Tabela 2: Modelo de Actos Administrativos do Pessoal do CTA 2016-2018..... | 41 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1:Grau de Satisfação e Motivação dos Funcionários do CTA em Relação ao Trabalho | 45 |
|---|----|

LISTA DE ABREVIATURAS

CNFP – Conselho Nacional da Função Pública.

CTA – Corpo Técnico e Administrativo

EGFE – Estatuto Geral dos Funcionários do Estado.

EGRSP – Estratégia Global da Reforma do Sector Público.

MAE - Ministério da Administração Estatal.

NGP – Nova Gestão Pública

SCR – Sistema de Carreira e Recompensa.

SIGEDAP - Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública.

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

UTRESP – Unidade Técnica da Reforma do Sector Público

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O presente trabalho de pesquisa tem como o tema *Avaliação de desempenho como factor de motivação para a melhoria de desempenho individual: o caso dos funcionários do Corpo Técnico e Administrativo da Universidade Eduardo Mondlane (2016 – 2018)*. Este tema insere-se no contexto da gestão estratégica de Recursos Humanos, enquanto um modelo de gestão das pessoas nas organizações desenvolvido, a partir da década de 1990, por causa dos desafios da crescente competitividade e globalização das actividades. Estes desafios conduziram ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência. Outrossim, o modelo procura, entre outros aspectos, apresentar à ideia de que é nas pessoas e nas suas competências concretas, que as estratégias empresarias ganham, ou perdem, o seu sentido. Para o novo paradigma (gestão estratégica de recursos humanos), o que faz a diferença são as pessoas, ou seja, as pessoas são a maior vantagem competitiva das organizações e são os recursos estratégicos da empresa.

Deste modo, e devido aos factores de intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças no mercado de trabalho, é fundamental, para o sucesso de qualquer organização, que a avaliação do desempenho estimule a motivação dos colaboradores, como uma das condições fundamentais para o alcance das metas definidas. Só depois de se determinar as fontes de motivação dos trabalhadores é que se pode esperar ganhos adicionais, através de uma gestão eficaz. Pois, o sucesso de qualquer organização envolve, sem dúvida, o nível de motivação de seus colaboradores.

Em Moçambique, o governo criou o programa de Reforma do Sector Público que visa que este sector seja constituído por profissionais motivados, e sempre prontos para uma mudança consciente da sua responsabilidade e deveres para com a sociedade no geral.

Contudo, todas organizações, sejam públicas ou privadas, precisam que seus recursos humanos estejam motivados para que se alcancem os objectivos da organização. No

entanto, para que a motivação ocorra, existe um conjunto de mecanismos que devem ser satisfeitos, entre outros, a avaliação do desempenho.

É neste contexto que o trabalho pretende analisar o tema referente à avaliação de desempenho como factor de motivação para melhoria do desempenho os funcionários do Corpo Técnico Administrativo (CTA) da UEM no período de 2016 à 2018.

1.2 Delimitação do tema

O presente estudo compreende o horizonte temporal de 2016 à 2018, quanto ao espaço, a pesquisa é realizada na Universidade Eduardo Mondlane.

1.3 Problema de Pesquisa

Uma das finalidades da avaliação do desempenho nas organizações, segundo Chiavenato (2008), é por um lado, de subsidiar programas de méritos, promoções e transferências, fornecendo subsídio para calcular com maior justiça e isenção as faixas salariais praticadas na organização e, por outro, permitir a identificação dos funcionários que merecem estímulos em resultado do seu desempenho. A materialização destes objectivos torna-se imprescindível em qualquer organização, enquanto caminho-chave para motivação do funcionário, o que tem consequências para a sua predisposição individual e traz vantagens competitivas para o desempenho da organização.

A teoria de Chiavento sobre a finalidade de avaliação de desempenho encontrou eco nos objectivos do SIGEDAP ao definir, entre outros, os seguintes:

Reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito demonstrados na execução das suas actividades; f) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento adequado à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado; g) Permitir a tomada de decisões relativas a nomeação, promoção, mobilidade; renovação de contratos, promoções, distinções e punições de acordo com a competência e o mérito demonstrados (BILHIM, 2009).

Como se pode notar a partir da citação acima, de acordo com a competência e o mérito constituem objectivos da avaliação de desempenho a nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contratos, promoções, distinções e punições entre outros.

Foi para responder este imperativo teórico de gestão de recursos humanos, que o Estado moçambicano aprovou, através do Decreto nº 64/98, de 3 de Dezembro e reformulado em 2009, através do Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro, o Sistema de Carreiras e Remunerações (SCR). Actualmente, está em vigor o Subsistema de Carreiras e Remunerações, aprovado pelo Decreto nº 30/2018, de 22 de Maio, que prevê uma evolução periódica dos funcionários na carreira, através da promoção, progressão em função do tempo de serviço mínimo de três anos e mudança de carreira mediante a aquisição de um novo nível académico ou técnico profissional. De acordo com o SCR, o desenvolvimento na carreira dos funcionários procede de 3 formas: promoção e mudança de carreira (vertical), progressão (horizontal).

A Universidade Eduardo Mondlane (UEM), enquanto uma instituição da Administração Pública é gerida através dos instrumentos legais em vigor na administração Pública moçambicana. Não obstante, o imperativo legal anteriormente referenciado, a avaliação do desempenho (enquanto técnica de gestão) não materializa necessariamente, o ensejo subsidiar programas de méritos, promoções dos funcionários ao nível do Corpo Técnico e Administrativo (CTA). Muitos deles estão há mais de cinco anos sem ser promovidos dentro do seu escalão ou de um escalão para o outro. Esta situação afecta estritamente aos funcionários do CTA com o nível de escolaridade baixa comparativamente com os outros; mesmo os que concluem ou adquirem os graus académicos, o seus processos de promoções são considerados morosos e chegam a atingir três a quatro anos de tempo de espera; situação essa que provoca, no seio dos colaboradores do CTA uma grande inquietação, concorrendo, fundamentalmente, para descontentamentos dos funcionários do CTA em causa, conseqüentemente, ficam desmotivados no seu desempenho individual. As inquietações tornaram-se mais acentuadas no período de 2016 a 2018, e que culminaram em greves dos mesmos, reivindicando subsídios relativos ao seu tempo de serviço. Estes funcionários associam a promoção e a progressão com a melhoria da qualidade das suas vidas, por meio do incremento salarial, benefícios sociais. Assim, o problema é *desmotivação dos funcionários do CTA da UEM*, fazendo com que eles não sejam, em última análise, uma vantagem competitiva para a organização.

Pergunta de Partida

Para melhor explorar o problema que o presente trabalho identifica, formula-se a seguinte pergunta de partida:

Em que medida a avaliação de desempenho levada a cabo pela UEM, durante o período de 2016 a 2018, influencia na motivação do funcionário do CTA para melhoria do seu desempenho individual??

Como forma de responder provisoriamente a pergunta de partida, formulou-se a seguinte hipótese:

1.4 Hipótese

A valiação do desempenho levado a cabo pela UEM, durante o período de 2016 a 2018, permite a criação de condições do ambiente de trabalho favorável e o reconhecimento do esforço do funcionario do CTA , variáveis determinantes para a sua motivação e consequente melhoria do seu desempenho individual.

1.5 Justificação

O interesse em desenvolver este tema deriva do facto de a matéria aqui tratada (avaliação de desempenho), constituir uma das abordagens temáticas que despertaram em mim um interesse particular ao longo do processo de ensino e aprendizagem ao nível do curso de licenciatura em Administração Pública, sobretudo na disciplina de Gestão de Recursos Humanos.

De acordo com a UTRESP (2001:36) os serviços públicos constituem os mais procurados pelos cidadãos tanto ao nível local como ao nível central. Porém, os mesmos ainda enfrentam muitos desafios e têm sido alvo de muitas críticas pela sua fraca capacidade de resposta. É na sequência disso, que achou-se pertinente desenvolver um estudo que incidisse para o sector público dando ênfase aos recursos humano, muito particularmente, ao factor motivação.

A escolha do factor motivação deriva do facto de, apesar de a Reforma do Sector Público incluir a reforma salarial, Desenvolvimento do Sistema de Formação em Administração

Pública; Desenvolvimento da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos da Função Pública como forma de motivar os funcionários e dotá-los de capacidades técnicas com vista ao alcance das metas das organizações, continua havendo sinais de desmotivação no funcionalismo público moçambicano, particularmente os funcionários do CTA da UEM, de um modo geral. Havendo desmotivação nos trabalhadores, a organização corre riscos sérios. No mínimo, as pessoas não terão estímulo algum para desenvolverem novas competências e superar as expectativas da organização. Visto que se pretende serviços públicos mais operacionais, orientados para resultados e com enfoque no cidadão. As organizações deverão dar uma atenção especial aos seus Recursos Humanos como forma de motiva-los, e assim ter-se um Sector Público eficiente.

Do ponto de vista teórico, o estudo constitui uma fonte para a análise das organizações públicas com particular ênfase na política de gestão dos recursos humanos e do ponto de vista prático, a presente pesquisa poderá auxiliar os tomadores de decisões quer a nível da Direcção dos Recursos Humanos como a níveis mais elevados da UEM, nas decisões que forem a tomar que estejam relacionadas com os seus recursos humanos. Neste sentido, a pesquisa constitui uma ferramenta para que os Gestores de Recursos Humanos se preocupem em elaborar programas para gestão do desempenho do funcionário com vista a elevar a produtividade e minimizar os custos derivado.

A escolha do UEM como local de estudo (unidade de observação) deve-se ao facto ser uma das instituições que os colaboradores do CTA cada vez mais contestam a sua situação. queixam-se da morosidade dos actos administrativos relacionados com as promoções, progressões e mudanças de carreira, etc. Quanto à escolha do período de 2016 a 2018, cinge-se ao facto de ser o momento em que tais contestações se agudizaram. Em termos de produção científica, a pesquisa tem a sua importância uma vez que parte de um referencial teórico para discutir aspectos ligados à análise da avaliação de desempenho e sua influência na motivação dos colaboradores para a melhoria do desempenho.. Em torno dum problema específico, procura-se, neste estudo, articular os aspectos teóricos e práticos através da combinação de instrumentos de observação, colecta de dados, bem como pela sua análise e interpretação. Mais ainda, o estudo vai incrementar as pesquisas e teorias existente sobre o comportamento humano nas organizações.

1.6 Objectivos do Estudo

1.6.1 Objectivo Geral:

Analisar a influência da avaliação de desempenho na UEM, durante o período de 2016 a 2018, na motivação do funcionário do CTA para melhoria do seu desempenho individual

1.6.2 Objectivos Específicos

- i. Descrever o processo e métodos de Avaliação de Desempenho na UEM durante o período de 2016 a 2018;
- ii. Verificar a relação que existiu entre avaliação do desempenho e o processo de promoção e progressão na carreira dos CTA da UEM, durante o período de 2016 a 2018.
- iii. Verificar os efeitos da avaliação do desempenho na motivação dos funcionários do CTA na UEM para melhoria do seu desempenho individual, durante o período de 2016 a 2018.

1.7 Estrutura do Trabalho

Este trabalho compreende cinco capítulos, sendo que o primeiro capítulo consiste da introdução que faz apresentação do estudo, indicando os objectivos, as motivações e hipóteses. O segundo capítulo, trata, estritamente, do enquadramento teórico. O terceiro descreve a metodologia e os procedimentos, incluindo os dados de análise. O quarto capítulo apresenta e analisa os resultados do estudo. O quinto capítulo faz as conclusões do estudo e dá as recomendações do mesmo. Finaliza-se a dissertação com apresentação das referências bibliográfica.

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico é constituído por: revisão de literatura sobre as teorias de motivação, a teoria de base (as teorias que suportam o estudo) e a definição de conceitos-chave.

2.1. Evolução histórica do sistema de avaliação de desempenho na administração pública em Moçambique

Segundo Levieque (2010), história do sistema de avaliação de desempenho na administração pública moçambicana remonta à Resolução do Conselho Nacional da Função Pública (CNFP) n.º 11/79, de 29 de Julho, que aprovou os modelos da folha de classificação anual dos funcionários do Estado, discriminados da seguinte forma: Folha de classificação para funcionários com funções de direcção e chefia; Folhas de classificação para funcionários técnicos e administrativos;

Folhas de classificação para funcionários de apoio geral e técnico. Os três modelos aludidos assentam no método de *escala gráfica*. A sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de reduzir o maior grau de subjectividade e pré-julgamento do avaliador, dando corpo a muitas interferências. Utiliza um formulário de dupla entrada no qual as linhas representam os factores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação de factores. Os factores são seleccionados para definir as qualidades a serem avaliadas. Cada factor é definido com uma descrição simples e objectiva para não haver distorção.

Este modelo, segundo Levieque (*Ibidem*), era objecto de muitas críticas entre as mais frequentes cumpre salientar as seguintes: a) carácter genérico das definições dos factores e graus que constituem o sistema de avaliação; b) Falta de parâmetros rigorosos de aplicação, atribuída também ao facto da progressiva desactualização das descrições de funções; c) O facto de não se ver quaisquer consequências imediatas de avaliação, sejam remuneratória, sejam em termos de progressão na carreira; d) Realização de avaliação apenas no fim do ano; e) Reclamações excessivas dos avaliados ; f) Não da utilização de avaliação de desempenho como instrumento de gestão.

Ciente da necessidade de materialização dos objectivos do Estado, orientados para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, através de avaliação do desempenho dos funcionários e agentes do Estado, o governo moçambicano através do Decreto n.º 55/2009; de 12 de Outubro aprovou o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) e o respectivo Regulamento a entrarem em vigor no dia 1 de Janeiro de 2010. O SIGEDAP é um modelo que permite implementar uma cultura de gestão pública, baseada na responsabilização de dirigentes e outros funcionários relativamente a realização do plano de actividades que se subentende que observe os objectivos fixados, mediante a avaliação dos resultados. O SIGEDAP, como qualquer outro sistema de avaliação de desempenho das pessoas e das organizações é fundamentalmente um mecanismo de controlo. O objectivo do controlo é conformar os comportamentos individuais às exigências da missão, metas e objectivos da organização no caso vertente e de acordo com o mesmo decreto regulamentar servir de instrumento para mudar a cultura organizacional.

O novo modelo de avaliação de desempenho tem os seguintes objectivos: a) Avaliar o desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão; b) Melhorar o desempenho individual e os serviços prestados pela Administração Pública; c) Elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos funcionários e agentes do Estado; d) Contribuir para o desenvolvimento da Administração Pública e para a profissionalização dos funcionários e agentes do Estado; e) Reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito demonstrados na execução das suas actividades; f) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento adequado à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado; g) Permitir a tomada de decisões relativas a nomeação, promoção, mobilidade; renovação de contratos, promoções, distinções e punições de acordo com a competência e o mérito demonstrados; h) Fortalecer as competências de liderança e gestão. Será avaliado por este modelo o pessoal em função de direcção; chefia e confiança, pessoal técnico e administrativo, pessoal de apoio geral e técnico.

O novo sistema de avaliação de desempenho comparado ao anterior, aprovado pela Resolução do Conselho Nacional da Função Pública (CNFP) n.º 11/79, de 29 de Julho apresenta as seguintes melhorias/ inovações: adopção do método de *escolha forçada* em detrimento do anterior método de *escala gráfica*; elaboração de um plano individual de actividades anuais para servir de base de avaliação; negociação antecipada do plano de actividades entre o avaliador e o avaliado para posterior aprovação; assinatura da declaração de compromisso entre o avaliador e o avaliado em relação à execução do plano, como forma de responsabilizá-los; existência de um plano de acompanhamento semestral para aferir o grau de implementação do plano de actividades anuais; identificação dos factores e os respectivos níveis a serem avaliados em cada grupo profissional; recomendações para a melhoria do desempenho do avaliado e serve de instrumento de levantamento de necessidade de formação. A análise minuciosa ao novo sistema de avaliação de desempenho permite-nos afirmar que na Administração Pública aplica-se o método de escolha forçada que consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas com alternativas do tipo de desempenho individual. Em cada factor composto por cinco frases, o avaliador deve escolher apenas uma que mais se aplica à pessoa avaliada. Daí a denominação “*escolha forçada*”. Segundo Chiavenato (2004:57), o método de *escolha forçada* apresenta as seguintes vantagens: proporciona resultados confiáveis e isentos de influências subjectivas e pessoais, pois elimina o efeito de generalização (*halo effect*); é de simples aplicação e não exige muito preparo prévio dos avaliadores. O Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) aprovado pelo Decreto n.º 55/2009, de 12 de Outubro não traduz a gestão por objectivos/resultados.

2.2 Conceitos de Avaliação de Desempenho

Como indica Chiavenato (2008), uma das finalidades da avaliação do desempenho nas organizações é a de subsidiar programas de méritos, promoções e transferências, fornecendo subsídios para calcular com maior justiça e isenção as faixas salariais praticadas na organização e, por outro lado, permitir a identificação dos funcionários que merecem estímulos em resultado do seu desempenho. A materialização destes objectivo torna-se fundamentalmente imprescindível em qualquer organização, enquanto caminho-

chave para motivação do funcionário, o que acarreta, como consequência, a sua predisposição para o desempenho individual, e, em última análise, uma vantagem competitiva e desempenho da organização.

Avaliação - é “o elo final da cadeia funcional da administração, é o processo de monitoramento de actividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando seus recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objectivos e, nos casos em que isso não está sendo conseguido, a implementação de uma acção correctiva”. (Robbins, 2000: 449). Por sua vez, Hampton (1992: 507) considera avaliação de Desempenho como um procedimento sistemático no qual o desempenho de praticamente todos os funcionários de escritório, vendas, técnicas, profissionais e administrativos é avaliado formalmente. A partir da ideia de Hampton, a avaliação pode servir para dois fins amplos: o julgamento, que se refere à tomada de decisões, atribuindo aumentos salariais e promoções para os subordinados e desenvolvimento, que se refere ao auxílio prestado a subordinados para que melhorem o seu desempenho e adquiram novas habilidades.

Indo na senda dos autores anteriormente mencionados, está Chiavenato (1993: 261). De acordo com ele, a Avaliação de Desempenho é “*uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.*” Na óptica deste autor o conceito é dinâmico pois os funcionários são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações.

Marras (2000: 173), secundando Chiavenato afirma que a Avaliação do Desempenho “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e áreas específicos (conhecimentos, metas e habilidades)”.

Para o presente trabalho foi usado o conceito de avaliação de desempenho na perspectiva de (Robbins, 2000: 449), porque vai mais além da actuação ou realização de tarefas e requer capacidades e meios necessários num determinado contexto organizacional.

2.2.1 Métodos de Avaliação de Desempenho Humano

Segundo Chiavenato (2002), a prática da avaliação de desempenho, surge quando o homem começa a empregar outrem, passando a avaliar a capacidade profissional do seu empregado, passando a avaliar o seu trabalho em termos de relação entre custo e benefício.

No passado, os gestores avaliavam o desempenho do trabalhador com o objectivo de detectar falhas cometidas pelo subordinado, afim de puní-lo, e corrigir a sua conduta.

Os métodos de avaliação de desempenho actualmente usados não são recentes. Em plena idade média a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola, já usava um sistema combinado de relatórios e notas das actividades e do potencial de cada um dos seus jesuítas que pregavam a religião pelos quatro cantos do mundo. O sistema consistia em auto-classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das actividades de seus subordinados ou relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas. Contudo, só após a segunda guerra mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a proliferar entre as organizações.

Actualmente, a avaliação de desempenho, tem sido um tema candente na maior parte da literatura relacionada com a Gestão de Recursos Humanos, pois a avaliação de desempenho humano faz parte do sistema de aplicação de recursos humanos. Este tema, tem despertado muita atenção aos gestores, pela sua importância no processo de tomada de decisão dentro das organizações, e pelo facto do mesmo constituir uma das ferramentas técnica ou instrumento importante na gestão de recursos humanos.

Segundo Almeida (1996), a avaliação de desempenho humano não constitui uma técnica de modificação de comportamento, ela deve ser considerada apenas como um instrumento de levantamento de dados que caracteriza as condições internas, que dentro da organização estão, em dado momento, a dificultar ou impedir o completo aproveitamento dos seus recursos.

A avaliação de desempenho é também aquilo que para Siqueira (2002), é considerado como crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado,

entre a expectativa de desempenho definida pela organização e o desempenho real (análise do *gap* da distância entre o comportamento ideal e o real).

Para Fernandes e Caetano (2002), a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite precisar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores da organização, e oferecer informação para as decisões importantes como, promoção e demissões, podendo deste modo identificar as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas e para as quais podem ser melhoradas.

Muito mais do que servir uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante do cargo, bem como do seu potencial de desenvolvimento, a avaliação de desempenho humano é, segundo Chiavenato (1998), “ um meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa na organização, de adequação ao cargo e de estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas”. Com a valorização dos recursos humanos, como estratégia para competitividade da organização, surge a necessidade de não se cingir apenas em único objectivo, mas sim em vários, que trarão mais-valia para os funcionários assim como para própria organização.

Deste modo, Segundo Moura (2000), destacam se os seguintes objectivos da avaliação de desempenho: Justificar a acção salarial recomendada pelo superior; Procurar uma oportunidade de carácter motivacional, para o superior ver o desempenho do subordinado para depois discutir sobre as necessidades de melhoria; Adequação do indivíduo ao cargo;

Promoções; Incentivo salarial ao bom desempenho; Melhoria das relações humanas entre superior e subordinado; Auto-aperfeiçoamento do empregado; Informação básica para a realização de pesquisas de recursos humanos; Retroacção (feedback) ao próprio indivíduo avaliado; Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efectiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista os objectivos da organização e do próprio indivíduo.

2.2.2 importância da avaliação de desempenho humano

Avaliação de desempenho é uma técnica de gestão muito rica com aplicações múltiplas, e imprescindível na actividade administrativa na medida em que esta técnica de avaliação, amplia a base de informação do Departamento de pessoal. Este conhecimento pode melhorar as decisões de pessoal e retro-informação que os empregados têm sobre o seu desempenho. Este instrumento da gestão de recursos humanos contribui para a melhoria do desempenho individual através do “feed back”. Neste contexto, é tomado como o retorno do esforço empregado pelo funcionário na execução de actividades na sua organização, que pode ter efeitos motivacionais significativos na pessoa avaliada. A avaliação de desempenho é também imprescindível na actividade administrativa, na medida em que ajuda a localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração de pessoal na organização ou no cargo que ocupa (Chiavenato, 2002).

De acordo com o tipo de problema identificado, a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e desenvolvimento de uma política adequada de recursos humanos às necessidades da organização. Em suma, a “avaliação de desempenho humano serve como controlo de qualidade do desempenho do empregado e do Departamento de pessoal” (Werler jr. & Davis, 1983).

2.2.3 Benefícios e Beneficiários da Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2002), os principais beneficiários desta são o gerente, os subordinado, e a organização.

- a) **Benefícios para o gerente:** Avaliar o desempenho e comportamento dos subordinados, tendo por bases factores de avaliação, e, principalmente contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a sua subjectividade; Propor providências no sentido de melhorar o desempenho dos seus subordinados; Comunicar-se com os seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação de desempenho como um sistema objectivo, e como está desenvolvendo-se o seu desempenho, através desse sistema. (Chiavenato, 1998).

- b) **Benefícios para o subordinado:** Conhecer quais as expectativas do seu chefe a respeito do seu desempenho e seus pontos fracos e fortes, segundo a avaliação do chefe; Conhecer as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria do desempenho (treinamento, estágio, etc.), e as que ele próprio deve tomar por conta própria (auto correcção), O subordinado faz auto-avaliação e autocrítica quanto ao seu auto-desenvolvimento e auto-controlo; Conhecer as regras do jogo, os aspectos do comportamento e desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários.
- c) **Benefícios para a organização:** A organização avalia o seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada empregado; Identifica os empregados que necessitam de reciclagem, ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de actividades e selecciona os empregados em condições de aperfeiçoamento e transferência; Dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidade aos empregados (promoção, crescimento e desenvolvimento de pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

2.2.4 Métodos e técnicas de Avaliação de Desempenho

Estes são os instrumentos pelos quais os avaliadores se servem para avaliar os funcionários. Segundo Aquino, citado por Carvalho(1999), o método é o caminho pelo qual a organização materializa os princípios de avaliação.

A necessidade de avaliar o desempenho dos subordinados dentro das organizações, conduziu a algumas soluções que se transformaram em métodos que variam de uma organização para outra, pois cada uma tende a construir o seu próprio sistema de avaliação de seu pessoal. Estes podem ser sofisticados uns mais que os outros, e podem ser classificados da seguinte forma: **Métodos absolutos de classificação, Métodos comparativos, Método Crítico.**

A estes métodos, pode-se acrescentar a avaliação directa, avaliação 360°, avaliação conjunta e a auto-avaliação, sendo os dois últimos mais vantajosos pelo facto de partilhar

opiniões entre o avaliado e o avaliador ao longo do processo e de imediato corrigir possíveis defeitos.

i. Métodos absolutos de classificação (Escala gráfica; Check list; Escolha forçada)

a) Método de escala gráfica

Trata-se do método mais utilizado e divulgado nas empresas e na Administração Pública. Sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, afim de neutralizar a subjectividade e o pré-julgamento do avaliador que pode provocar interferências nos resultados.

Este método avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados, e utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os factores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles factores. Este, utiliza como factores de avaliação, desempenho óptimo, bom, regular, fraco, onde por vezes são atribuídos pontos aos diversos graus de desempenho.

O método de escala gráfica, tem como principais características, proporcionar ao avaliador uma sequência que representa os diversos graus de um factor ou variável: Ex. Muito bom, bom, satisfatório e insuficiente. Implica a utilização de um formulário em que essas variáveis foram avaliadas.

Contudo, existe vários tipos de escalas gráficas, destacando-se: Escalas gráficas contínuas em que apenas os pontos extremos mínimos e máximos são definidos; Escalas gráficas descontínuas, em que a posição das marcações está previamente fixada e o avaliador deve escolher uma delas para caracterizar o desempenho do subordinado.

Vantagens do método de escala gráfica: Serve de instrumento de fácil compreensão e aplicação ao avaliador; Permite uma visão integrada e resumida dos factores de avaliação, ou seja das características de desempenho mais realçadas e a situação de

cada diante delas; Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registo de avaliação, simplificando-o enormemente.

Desvantagens do método de escala gráfica: Não permite flexibilidade ao avaliador, que deve ajustar-se ao instrumento e não este às características do avaliado; É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os factores de avaliação cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu campo psicológico; Tende a rotinizar os resultados das avaliações; Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.

b) Método *Check list*

Este método consiste numa lista de frases, que exige do avaliador para procurar a frase ou frases que correspondem sua elaboração e montagem. É complexa e exigindo um planeamento cuidadoso e as características e *performance* de cada empregado. As respostas são depois qualificadas de harmonia com uma escala que normalmente é desconhecida do avaliado.

c) Método de Escolha forçada

É uma versão mais sofisticada da *Check list*, este método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinado nível de *performance* individual. Em cada bloco de frases o avaliador escolhe obrigatoriamente aquela que melhor corresponde a *performance* do trabalhador.

Este método, consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual, e que o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado, daí a denominação escolha forçada.

Vantagens do método de escolha forçada: Proporciona resultados confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito de generalização; Aplicação simples e não exige preparo prévio dos avaliadores.

Desvantagens do método de escolha forçada: Demorado; É um método comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;

ii. **Métodos comparativos** (Método de Distribuição forçada; Método ordenado; Método Comparativo)

a) Método de Distribuição forçada

Este sistema é também conhecido como sendo de avaliação por intervalos iguais, e é muito usado em conjunto com o método de escala gráfica. É usado quando se trata de número elevado de avaliados, isto é, número igual ou superior a 40 indivíduos. Consiste em classificar os subordinados ao longo da escala, colocando certa percentagem de empregados em vários níveis de *performance*, comparados de acordo com as características descritas.

Este considera que o desempenho das pessoas segue uma distribuição normal devendo haver na organização pessoas com desempenho variado do ótimo ao fraco. O desempenho das pessoas é classificado estatisticamente, através da média e do desvio padrão das avaliações, isto é, assemelha-se aos testes psicológicos.

iii. **Método Crítico:** Incidente crítico; Essay (ensaio); e Pesquisa de Campo.

a) Método Incidente Crítico

Este método baseia-se na análise do comportamento humano. Consiste em classificar a *performance* dos empregados consoante determinados comportamentos no sentido positivo ou negativo, denominados incidentes críticos. A dificuldade deste método consiste em colecionar quais os incidentes significativos ou críticos, pois importa referir

que para medir o comportamento do trabalhador é necessário a existência de um instrumento para registo denominado ficha de avaliação.

Este é um instrumento de medição do qual os avaliadores se valem para realizar as suas actividades. Como qualquer instrumento de medição deve possuir alguns critérios para que as suas informações possam ser aceites por todos os intervenientes do processo. O método dos incidentes críticos caracteriza-se da seguinte maneira:

Baseia-se no facto de no comportamento humano existir características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Este método não se espelha com as características situadas dentro do campo da normalidade, mas sim com aquelas extremamente positivas ou negativas. Trata-se de uma técnica por meio da qual o supervisor imediato observa e regista os factos excepcionalmente positivos e os factos excepcionalmente negativos do desempenho de seus subordinados.

b) Método de Pesquisa de Campo

É um método de avaliação com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de factos e situações. É um método que permite além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planear com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.

Vantagens do método de pesquisa de campo: Quando precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e das aptidões e qualificações profissionais necessárias, permite ao supervisor uma visualização do conteúdo dos cargos sob a sua responsabilidade, e das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos; Permite uma avaliação profunda, imparcial e objectiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e fontes de problemas; Permite um planeamento de acção capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho.

Desvantagens do método de pesquisa de campo: Morosidade no processamento provocada pela entrevista um à um a respeito de cada funcionário subordinado ao supervisor; Custo operacional elevado, pela necessidade de um especialista em avaliação.

iv. Método de Avaliação directa

Esta é efetuada pelo supervisor de linha, pessoa ligada ao trabalhador avaliado que é chamado a emitir julgamentos de valor sobre as pessoas sob sua responsabilidade, sem a participação do avaliado. Este método tem como algumas desvantagens, o facto de existir uma proximidade entre o supervisor e o avaliado podendo criar disfunções perceptivas e não possuir feed-back do avaliado.

v. Método de Auto-avaliação

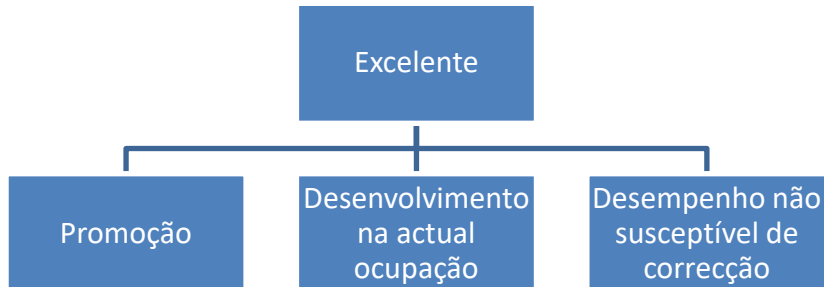
É um método em que o processo de avaliação é executado pelo próprio avaliado, mas não significa que o avaliador seja excluído do processo. Ele é chamado a dar opinião e o resultado é partilhado entre as duas partes envolvidas. É um método pouco usado e só recentemente é que está sendo usado por quadros seniores e superiores de empresas.

vi. Método de Avaliação 360°

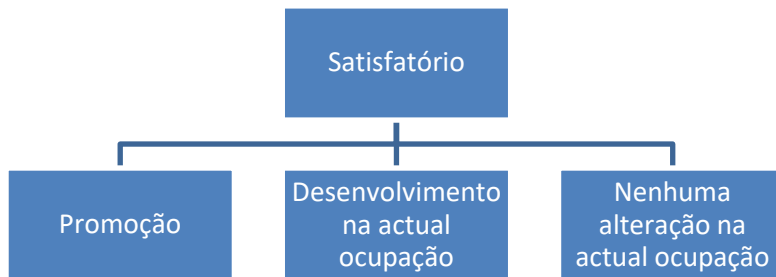
Esta avaliação é feita por todos os elementos que interagem com o avaliado, e refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Os participantes neste tipo de avaliação são o supervisor, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. Este método, trás algumas vantagens, a salientar: é uma forma rica de avaliação pelo facto de produzir diferentes informações vindas de todos os lados.

Ela proporciona condições para que o Funcionário se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou dos seus parceiros. O método 360 ° apresenta contudo algumas limitações: os indivíduos sentem-se ameaçados, necessita de mecanismos de suporte (caros), requer tempo e cumprimento (questionários, análise de resultados e feed-back).

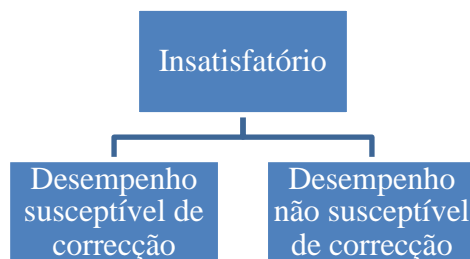
É uma forma rica de avaliação pelo facto de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. É comum classificar-se os modelos de avaliação resultados de três tipos: Excelente, satisfatório, e insatisfatório.



O objectivo da discussão, é considerar oportunidades, fazer planos de desenvolvimento, rever a possibilidade de ampliar as responsabilidades e tentar saber como manter o nível de desempenho.



Aqui o objectivo da discussão é considerar as possibilidades, fazer planos de desenvolvimento e procurar saber como manter ou melhorar o nível de desempenho



O objectivo neste caso é planejar e melhorar o desempenho, e rever possíveis novas ocupações ou preparar a desvinculação.

2.2.5 Motivação

De acordo com Stoner & Freeman (1985:412), motivação é o processo que leva alguém a se comportar de determinada maneira para atingir os objectivos organizacionais, ao mesmo tempo que procura alcançar os seus próprios objectivos individuais. “Assim, ela é dada em termos de factores activos e impulsionadores trazidos em palavras de desejo e receio. Por sua vez, Bergamini (1998:67), define a motivação como sendo a força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Deste modo, a motivação é um processo intrínseco ao indivíduo que o leva a actuar, a comportar-se de determinada maneira em direcção ao mundo exterior.

2.3 Teorias de Motivação

As teorias motivacionais dividem-se em extrínsecas (behavioristas ou comportamentalistas), e intrínsecas (cognitivistas). Ambas fundamentam-se no princípio de que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento, sempre tendendo a um estado de equilíbrio interno. Ao se sentirem desconfortáveis, surgirá nas pessoas um estado de tensão que permanecerá até que a sensação de prazer seja novamente estabelecida. É a busca dessa sensação que as motivará.

O que diferencia uma teoria da outra é que enquanto os comportamentalistas acreditam que a necessidade que conduz à motivação está fora da pessoa, nasce de factores extrínsecos, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, sendo a necessidade gerada internamente conforme suas representações. Os comportamentalistas acreditam ser possível e necessário aprender a motivar os outros, enquanto os cognitivistas acreditam que ninguém jamais pode motivar quem quer que seja, uma vez que as acções humanas são espontâneas, tendo como origem suas impulsões interiores.

Outra forma de divisão conhecida é a que faz distinção em relação ao objecto de estudo da motivação: de conteúdo e de processo. A primeira estuda "o que" motiva o

comportamento humano e a segunda estuda "como" o comportamento humano é motivado.

As principais teorias são descritas abaixo de acordo com esta divisão, já que uma mesma teoria pode ter componentes extrínsecos e intrínsecos.

2.3.1 Teorias de Conteúdo.

a) Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Esta teoria formulada e exposta por Abraham Maslow em 1943, vem ajudar a entender a variação do estudo motivacional dos funcionários do CTA da UEM em função da satisfação das suas necessidades

Segundo Maslow, as pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer um conjunto específico de necessidades que estão agrupadas em cinco níveis (necessidades físicas, necessidades de segurança, necessidades de auto-realização, necessidades de auto-estima e as necessidades sociais), que podem ser escalonadas numa hierarquia de importância e de influência (Freeman, 1985).

Esta hierarquia das necessidades de Maslow, está estruturada sob a forma de uma pirâmide onde na sua base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (necessidades de auto-realização), (Oliveira Rocha, 1997).

Assim, segundo Maslow citado por Chiavenato (1995), as pessoas têm diferentes níveis de necessidades, a medida que as necessidades básicas vão sendo satisfeitas outras mais elevadas vão surgindo. As cinco hierarquias das necessidades de Maslow subdividem-se em dois blocos a saber:

- **Necessidades de ordem inferior :** *Necessidades fisiológicas* - (ar, comida, sexo, sono, abrigo e repouso), constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância para a sua sobrevivência; *Necessidades de segurança* – representam o segundo nível das necessidades humanas, são elas as

necessidades de segurança, busca de protecção contra o perigo ou ameaça a privação;

- **Necessidades de ordem superior** : *Necessidades sociais* - resultam do comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas) são relativamente satisfeitas. São elas as necessidades de associação, inclusão em grupos, amizade, afecto e amor; *Necessidades de estima* - são aquelas relacionadas com a maneira como o indivíduo se avalia, elas têm a ver com a auto-confiança, necessidade de aprovação social, reputação, reconhecimento, auto-respeito, prestígio e consideração; *Necessidades de auto-realização* - são as necessidades consideradas mais elevadas, em que cada indivíduo tem a necessidade de realizar o seu potencial. São elas a necessidade de realização dos talentos individuais.

À medida que cada necessidade é parcialmente satisfeita, a posterior torna-se dominante. Todavia, para Maslow apenas as necessidades não satisfeitas influem no comportamento, tanto que uma necessidade parcialmente satisfeita não motivará o indivíduo.

Portanto, todo o indivíduo nasce com uma bagagem de necessidades inferiores ou primárias (fisiológicas, segurança), porque estas referem-se a própria sobrevivência do indivíduo.

Quando estas são controladas surgem as necessidades superiores que estão ligadas ao comportamento do indivíduo, são as que motivam o comportamento do indivíduo dando-lhe sentido e direcção.

b) Teoria dos dois factores de Herzberg

Enquanto que Maslow fundamenta a sua teoria da motivação nas necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria, no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada). Segundo Herzberg citado por Chiavenato (2002), evidencia que dois factores devem ser considerados para a satisfação

no cargo. São eles os factores higiênicos, também conhecidos por insatisfacientes e os factores motivacionais ou satisfacientes.

- **Factores higiênicos** - Estes factores estão relacionados com os três níveis inferiores da hierarquia de Maslow (fisiológicos, segurança e sociais), são periféricos e extrínsecos em relação ao cargo em si ou a actividade do individuo. Herzberg considera que os factores higiênicos referem-se as condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha (ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, tipo de supervisão, regulamento interno entre outros). Os factores higiênicos correspondem à perspectiva ambiental, constituindo os factores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos empregados.

Segundo Herzberg citado por Chiavenato (2002), os factores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento dos individuos, por que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou equilíbrio. É exactamente por reflectir seu carácter preventivo profilático que a estes factores dá-se o nome de higiênicos.

Estes factores quando são óptimos evitam insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar a satisfação, quando são precários provocam insatisfação, por isso são chamados factores insatisfacientes (Chiavenato, 2002).

- **Factores motivacionais** - Referem-se ao conteúdo do cargo, tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si (liberdade de decidir, uso pleno das capacidades pessoais, estabelecimento de objectivos, simplificação do cargo pelo próprio ocupante entre outros). Estes factores motivacionais produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais (Chiavenato, 2002).

Quando os factores motivacionais são óptimos elevam a satisfação, quando precários provocam ausência de satisfação. Por isso são chamados factores satisfactores porque tendem a motivar e a satisfazer (Werther, 1985).

Para introduzir dose de motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objectivos e os desafios das tarefas do cargo. Esta abordagem enfatiza os factores motivacionais que tradicionalmente são negligenciados pelas organizações na tentativa de elevar o desempenho e a satisfação do pessoal (Chiavenato,1998).

Salientar que enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alça a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do individuo (abordagem extra-orientada).

Por seu turno, Hapton (1983), apesar de reconhecer que tanto Herzberg, quanto Maslow trouxeram uma grande revolução no estudo da motivação, deixa uma advertência em relação às teorias por eles enunciadas. Para este autor, as teorias de Herzberg e Maslow parecem espelhar um pensamento preconcebido e não levar em conta as diferenças culturais e individuais.

Em relação a teoria de Herzberg, Hapton (1983) afirma que *“muitos pesquisadores criticam-na dizendo que é bastante simplificada e nem consegue resultados coerentes como os de Maslow ”*. Na lógica de Hapton, para esta teoria produzir resultados coerentes tem que ter em conta as possíveis diferenças individuais.

Em relação à teoria de Maslow, Hapton afirma que as conclusões a que esta chega são complexas, mais implícito que a hierarquia das necessidades pode não ser a mesma em todos os espaços físicos (Hapton, 1983).

2.3.2 Teorias de Processo

a) Teoria da Equidade de Adams

Segundo Chiavenato (1995), em 1963, John Stacy Adams estabeleceu os princípios da teoria da equidade, focalizando os conceitos que o indivíduo tem sobre seu trabalho, se sentindo mais ou menos motivado à medida que percebe, ou não, a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho.

Se perceber a relação entre os resultados obtidos e as suas contribuições, então estará motivado a agir. Ela (a teoria) reconhece que os indivíduos não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação de suas recompensas em comparação com a dos outros, sendo que se houver algum tipo de disparidade nesta relação elas poderão se sentir desmotivados.

Conforme Rodriguez (2003), em uma situação em que se sinta mal remunerado por seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é minimizada. O indivíduo pode sentir-se mal remunerado se investe todas as energias em um trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida, um trabalho que enfatize a criatividade e o raciocínio independente é capaz de produzir um comportamento motivador.

Essa teoria reforça as afirmações de McGregor de que o indivíduo que se sente bem no trabalho fica motivado e que factores ambientais apropriados podem produzir indivíduos criativos e responsáveis. (Rodriguez, 2003)

b) teoria da expectativa de Lawler III

Edward Lawler III, em 1971, retomou o pensamento de Taylor ao afirmar que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, como também companheirismo e dedicação. De acordo com sua teoria, o indivíduo deseja dinheiro porque este lhe permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Desde que o indivíduo creia haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o dinheiro poderá ser um excelente motivador enquanto essa percepção permanecer.

Mayo (1977 : 315) ressalta o carácter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos económicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas. Para ele o resultado da crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente destituindo a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

Podemos perceber que as teorias de motivação mostram um pouco da complexidade sobre o tema. Entretanto, faz-se necessário compreender que elas não estão competindo entre si: na verdade, em sua maioria, são complementares.

2.4 Desempenho individual

Para Almeida (1996:45) desempenho representa o grau de realização de uma determinada actividade por um ou mais indivíduos, num determinado período de tempo com vista ao alcance dos objectivos da organização. Neste sentido, o indivíduo para realizar determinada actividade necessita de capacidades e meios adequados ao contexto organizacional em que se encontra. Contrariamente a Almeida, Lucena (1992: 56) desempenho pode ser entendido como a actuação do funcionário em seu posto de trabalho, traduzida em projectos, actividades ou tarefas que lhe foram atribuídos, assim como os resultados que dele se esperam, definidos pelos padrões de desempenho estabelecidos dentro da organização. O conceito de Lucena faz referência ao desempenho apenas ao nível individual, enquanto execução de tarefas e estabelece a interligação entre a actuação isolada do funcionário, bem como os resultados que esperam de acordo com os padrões pré-determinados.

2.5 Corpo Técnico e Administrativo

Corpo técnico e administrativa designação atribuída ao pessoal que exerce actividades de apoio a docência, investigação científica e extensão, prestação de serviços, segurança e gestão universitária. A UEM conta com cerca de 2.960 funcionários, dos quais 40% são mulheres. Gradualmente, a UEM tem conseguido elevar o nível de formação do CTA. Com efeito, o número de funcionários com o nível de licenciatura tem aumentado em torno de 21%, ano após ano.

Enquanto funcionários e agentes do estado que desempenham as actividades técnicas e administrativas são regulados pelo de Estatuto Geral do funcionários e agentes do Estados e de demais instrumentos jurídico e normativos em vigor na administração publica moçambicana.

2.6 Teoria de Base

Para efeitos de análise da influência da avaliação na melhoria do desempenho individual dos funcionários da direcção dos Recursos humanos da UEM, optou-se pelas perspectivas teóricas *de Necessidades de Maslow, de Dois Factores de Frederich Herzberg , Teoria de Expectativa de LawlerIII e Teoria de Equidade de Adam* visto que correspondem com os objectivos essenciais deste trabalho e adequam-se à problemática adoptada.

CAPITULO III : METODOLOGIA

O este ponto define a metodologia usada na realização do presente trabalho, os métodos e técnicas que satisfassam a análise do trabalho de pesquisa e por meio dos quais vamos testar a hipóteses enunciada.

Bunge (1974), citado por Marconi e Lakatos (1997) considera o método científico como um conjunto de procedimentos por intermédio dos quais a) se propõe os problemas científicos e b) colocam-se à prova as hipóteses científicas. Por seu turno, Kaplan (1975), citados por Marconi e Lakatos (ibdem) defende que a característica distintiva do método é a de ajudar a compreender, no sentido mais amplo, não os resultados de investigação científica, mas o próprio processo de investigação. Realça ainda que o método deve permitir, a todos os cientistas, retrazar os procedimentos daquele que alcança resultados válidos, permitindo a compreensão dos caminhos seguidos no procedimento de investigação.

Assim, para este trabalho usou-se o método de abordagem, métodos de procedimento e as técnicas de recolha de dados.

3.1 Método de Abordagem

O estudo privilegiou o hipotético - dedutivo que segundo Margo e Barbosa (2004), é a herança da corrente epistemológica do positivismo, que se apela a percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formulam hipóteses e pelo método de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pelas hipóteses.

O método hipotético-dedutivo repara o mundo como algo que existe independentemente da apreciação que alguém faça dele. Este modelo gera através de um trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar o seu correspondente no real (Quivy & Compenhoudt, 1998).

3.2 Método de Procedimento

Escolheu-se o método monográfico ou estudo de caso, que, para Silva (2004: 15), envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.. Posto isto, a pesquisa é explicativa, a qual visa identificar os factores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos, aprofundando os conhecimentos da realidade e procurando explicar a razão e o porquê das coisas (Idem).

Também foi operacionalizado o método descritivo, visto ser imprescindível o contacto directo com dos colaboradores, para recolha de dados, para caracterização e descrição do objecto da investigação.

Em relação as técnicas de investigação, as principais usadas foram:

Pesquisa bibliográfica - na pesquisa bibliográfica procura-se obter instrumentos teóricos de análise através de consultas de uma vasta bibliografia tal como livros e documentos sobre o assunto que se pretende analisar (avaliação de desempenho e qualidade de serviços prestados).

Sendo a pesquisa bibliográfica uma técnica que se baseia em material ja elaborado e tornado público em relação ao tema em estudo, desde livros, monografias, teses e pesquisas, a sua vantagem reside no facto de permitir a cobertura de uma gama de fenómenos mais amplos em relação aos fenómenos que seriam possíveis de pesquisar directamente. Esta vantagem torna-se relevante quando o problema da pesquisa requer dados muito dispersos (Gil, 1994).

Para o efeito a pesquisa analisou livros de leitura correntes, Enciclopédia e dicionários científicos, decretos, documentos oficiais Por outro lado, analisou-se fichas individuais de avaliação de desempenho, com objectivos de aferir o principal método de avaliação dominante na UEM.

Finalmente realizou-se o trabalho de pesquisa de campo que consistiu na recolha de dados na direcção de recursos humanos da UEM, por meio da entrevista semi-estruturada. Nas entrevistas semiestruturadas individuais, procurou-se aprofundar

aspectos ligados ao processo de Avaliação de Desempenho, a maneira como este contribui na melhoria do desempenho individual do funcionário do CTA.

3.3 Recolha de Dados

Consiste em perguntas feitas com base num roteiro pré-estabelecido no qual o objectivo é sujeitar o universo de informantes às mesmas perguntas e comparar as suas respostas. (Apolinário, 2006:134). Por seu turno, Gil (1994) considera que a técnica de entrevista semi-estruturada é entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação de “cara a cara” e em que uma delas formula questões e a outra responde. A entrevista semi-estruturada é mais usada na investigação social em que não é inteiramente aberta, nem encaminhada por grande número de perguntas precisas.

O uso desta técnica neste estudo, surge da necessidade de conferir um maior grau de profundidade nos elementos de análise dos dados recolhidos no campo. Por outro lado, a escolha desta técnica justifica-se pela natureza qualitativa dos dados recolhidos que são passíveis de várias interpretações. Com os dados de natureza qualitativa pretendia-se colher as diferentes sensibilidades que os funcionários em estudo neste trabalho têm em relação ao processo de Avaliação de Desempenho.

Para a análise e interpretação dos dados, adoptou-se a técnica de *análise de conteúdo* que, para Lakatos (1997: 107), é uma técnica de investigação social complementar à técnica da entrevista e trata de fazer aparecer o máximo possível os elementos de informação e de reflexão, que servirão de matérias para uma análise sistemática de conteúdo que corresponde às exigências de explicação, de estabilidade e de inter-subjectividade dos processos. Esta técnica consistiu em agrupar as respostas dos informantes em semelhantes e em diferentes, comparando-as.

3.2.1 Universo e Amostra de Pesquisa e tipo de amostragem

O universo da pesquisa é composto por todos funcionários do CTA da UEM que são no total de 2960, até a data da realização da pesquisa. Assim, a amostra é de 148 funcionários, tendo como base 5% do total da universidade população. Por tratar-se de um

estudo de caso que não requer um elevado nível de precisão, esta amostragem é aquela em que o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo de alguma forma que estes possam representar o universo. A mostragem é probablistica, aleatória uma vez que todos os funcionários têm a mesma possibilidade de ser escolhidos para compor a amostra, e por conveniência dado a acessibilidade e disponibilidade dos entrevistados.

3.2.2 Modelo de Análise

Tabela 1: Modelo de Análise

| Variáveis | Conceito | Dimensão | Indicadores |
|---------------------|-------------------------|---------------------------|---|
| Independente | Avaliação de desempenho | Organização | Promoções, progressões, mudanças de carreira, motivação; Satisfação do colaborador |
| Dependente | Melhoria do desempenho | Individual do funcionario | Celeridade no atendimento aos cidadãos; Criatividade do colaborador, Entrega aos trabalho; Satisfação dos clientes |

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Breve descrição da Direcção dos Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (UEM)

A UEM é uma instituição pública de ensino superior. A DRH é uma unidade administrativa da Universidade Eduardo Mondlane organizada para desenvolver actividades de administração e gestão universitária na área de recursos humanos.

A DRH no exercício das suas atribuições, desenvolve acções conducentes à atracção, desenvolvimento, estabilização, formação contínua e retenção dos melhores funcionários, procurando assegurar o bem-estar e a constante melhoria das condições profissionais e sociais dos trabalhadores, tendo, por isso, a necessidade de criar instrumentos apropriados para melhorar a gestão dos recursos humanos ligados à UEM.

O principal objectivo da DRH é gerir os Recursos Humanos da UEM, e na prossecução dos seus objectivos conta com um elenco de 38 funcionários, distribuídos em 4 Departamentos (de Gestão do Corpo Docente e Investigador, de Gestão do Corpo Técnico e Administrativo, de Planificação Estudos e Desenvolvimento, de Administração e Finanças) e Secretaria Geral.

4.2. O processo e métodos de Avaliação de Desempenho levado a cabo pela UEM, durante o período de 2016 a 2018

A UEM enquanto uma instituição de administração pública obedece à normas e regulamentos que gerem a administração pública moçambicana.

De 2016 a 2018, a UEM no processo de avaliação dos funcionários do CTA usou como instrumento de gestão, o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) aprovado pelo Decreto n.º 55/2009, de 12 de outubro.

Segundo o Decreto 55/2009 de 12 de Outubro, SIGEDAP é um instrumento de gestão que permite criar um clima de exigência de mérito e de transparência na acção dos serviços identificando os desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais e

responsabilizando os dirigentes, funcionários e agentes do Estado na sua acção como servidores do Estado e do cidadão.

O SIGEDAP resulta do processo da Reforma do Sector Público vigente no País vitalizada através da (EGRSP) que entrou em vigor desde 2001. E no quadro do modelo da Nova Administração Pública ou Nova Gestão Pública (NGP) vigente desde 1990. Que dentre vários aspectos, realçam sobre o melhoramento da qualidade dos Serviços Públicos e com enfoque para o cidadão.

De acordo com Chiavenato (2008), as organizações precisam e dependem das pessoas para alcançarem seus objectivos e por sua vez as pessoas têm as organizações como um meio pelo qual podem alcançar vários objectivos pessoais que jamais seriam alcançados a partir de esforço pessoal isolado. Neste sentido surge a necessidade de avaliar o desempenho das pessoas como colaboradores das organizações. Peretti (2007) destaca que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho tem a ver com alcance de alguns objectivos tanto da parte da organização e das próprias pessoas que a compõem.

De acordo com Caetano e Vala (2007:360-361) “qualquer sistema de avaliação de desempenho integra um conjunto de três componentes dinamicamente interligadas, cujos incluem os objectivos, os instrumentos e os procedimentos”. Para estes autores, as organizações quando implementam um processo de avaliação de desempenho, têm determinados objectivos que pretendem alcançar com a sua aplicação como:

- a) Manutenção e desenvolvimento da organização: o objectivo é de analisar o grau de realização das metas; identificar necessidades de formação e de desenvolvimento organizacional; e negociar objectivos para o período seguinte.
- b) Desenvolvimento individual: o objectivo é de reconhecer o desempenho individual; identificar as deficiências do desempenho; e dar *feedback* sobre o desempenho do colaborador.
- c) Gestão de recompensas: o objectivo é de decidir sobre a atribuição de prémios e outros benefícios e decidir sobre as remunerações.

Drucker (1986) considera como principais objectivos da gestão de desempenho os seguintes elementos: Planear as actividades dos colaboradores; identificar as condições de trabalho que influenciam no seu trabalho; Nortear as políticas e directrizes de recursos humanos dentro da organização; Premiar ou promover, punir, advertir ou demitir colaboradores e orientar as necessidades de treinamento dos colaboradores.

Os instrumentos do processo de avaliação do desempenho em vigor na UEM são os que estão plasmados n.º 1 do artigo 10 do Decreto 55/2009, de 12 de Outubro. E, segundo o mesmo artigo, os principais instrumentos são:

- a) Acordo do desempenho individual, para titulares de cargo de direcção e chefia;
- b) Plano individual de actividades anuais;
- c) Ficha de acompanhamento semestral e trimestral;
- d) Ficha de avaliação do desempenho individual.

Segundo n.º 1 do artigo 11 do mesmo Decreto a avaliação do desempenho obedece as seguintes fases:

- a) Definição dos resultados esperados, mediante concentração entre o avaliador e o avaliado, a partir de 1 de Novembro a 31 de Dezembro do ano anterior ao período em que será feita a avaliação, com base nos planos de actividade;
- b) Acompanhamento semestral do desempenho do avaliado pelo avaliador, seguido pela elaboração de um relatório onde conste a área de trabalho que carece de melhoria;
- c) Reajustamento semestral dos resultados esperados, caso haja necessidade imperiosa;
- d) Preenchimento da ficha de avaliação do desempenho individual, precedido de entrevista com avaliado;
- e) Notificação do resultado final ao avaliado;
- f) Reclamação e recurso;

- g) Homologação;
- h) Divulgação dos resultados final;
- i) Atribuição de distinções, prémios e/ou penalizações, se for o caso.

Este instrumento de gestão dos recursos humanos é visto como sendo de extrema importância para a instituição uma vez que traz *de per si* mecanismos de participação que podem levar à melhoria do desempenho dos colaboradores e da organização como um todo, em consequência. Foi por isso que os entrevistados foram todos unânimes, em afirmar que a avaliação de desempenho permite ao funcionário melhorar o seu desempenho e deste modo crescer profissionalmente, quando questionados sobre a importância do SIGEDAP:

“ A avaliação de desempenho é importante porque permite melhorar o meu desempenho e através da avaliação o funcionário fica a saber se está progredindo ou não” É importante sermos avaliados porque a avaliação permite-nos conhecer os nossos aspectos positivos e negativos.

Como é determinado pelo SIGEDAP, na UEM, a avaliação é feita pelo chefe directo do colaborador, pois este é que conhece o trabalho realizado pelos que estão sob sua chefia.

Todavia constatou-se ao longo das entrevistas, realizadas no dia 4 de Fevereiro de 2021, que os superiores hierárquicos fazem uma avaliação realista pois beneficiaram de capacitações sobre a matéria.

As classificações são feitas de acordo com os critérios estabelecidos na folha de classificação anual. A classificação é atribuída em função do empenho do funcionário na realização das suas tarefas, daí que há um grande empenho destes para obtenção de melhor classificação. Também surgem penalizações para os que menos se empenham, que algumas vezes sentem-se injustiçados e contestam as avaliações, o que abre espaço para que esta seja caracterizada por alguma subjectividade.

Um aspecto importante que se constatou durante as entrevistas tem a ver com o facto de os funcionários conhecerem as metas que a UEM pretende alcançar. Pois, na sua óptica conhecer as metas pretendidas facilita o seu trabalho na medida em que sabem que o que estão executando é correcto, esta situação reflecte na sua avaliação anual, o que facilita a

comunicação e o *feedback* com os chefes que fazem o acompanhamento para aferir se o que está sendo feito pelo funcionário, é o que dele se espera, rumo às metas definidas como eles sustentam no trecho a seguir:

“Todos temos acesso ao plano anual e participamos na sua elaboração, é abrangente, daí que conhecemos as metas a atingir. Salientamos aqui as boas relações com os superiores hierárquicos e a comunicação entre nós e eles, daí todos sabemos que estamos no caminho certo rumo ao alcance dos objetivos estabelecidos pela instituição. Aqui trabalha-se com base no plano de actividades, já não se espera o chefe para que diga a cada funcionário o que deve fazer, estamos todos informados sobre o plano e as metas estabelecidas e cada um de nós conhece as suas atribuições.” (Entrevista realizada no dia 4 de fevereiro de 2021).

Como forma de fundamentar a resposta de colegas que enalteciam o conhecimento dos objectivos estratégicos e operacionais da instituição, um outro colaborador explicou:

“Em tempos atrás não conhecíamos as metas e nem tínhamos planos, o que dificultava o recurso quanto à classificação que nos era atribuída pelo superior hierárquico.

“Nem valia a pena reclamar a classificação atribuída porque isso podia fazer o chefe pensar que se trata de um desafio e azedar as relações”.

Sobre este ponto o gestor entrevistado disse:

Uma vez que o funcionário não conhecia as suas metas a alcançá-las, tornava-se difícil. Tornava-se difícil, igualmente, reclamar a classificação, pois, não possuíam argumentos suficientes que pudessem fazer com que o seu chefe mudasse de ideias.

Agora com a introdução do SIGEDAP o funcionário é obrigado a desenhar o seu próprio plano de actividades, o que de certo modo veio facilitar o processo de avaliação de desempenho, pois, a classificação atribuída ira de acordo com o cumprimento ou não das metas traçadas”.

A análise minuciosa ao novo sistema de avaliação de desempenho permite-nos afirmar que na UEM aplica-se o método de escolha forçada que consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas com alternativas do tipo de desempenho individual. Em cada factor composto por cinco frases, o avaliador deve escolher apenas uma que mais se aplica à pessoa avaliada. Daí a denominação “*escolha forçada*”.

4. 3. A relação entre avaliação de desempenho e o processo de promoção e progressão e mudança na carreira dos CTA da UEM, durante o período de 2016 a 2018.

Quanto à relação existente entre avaliação do desempenho e a progressão e promoção na carreira, pode-se afirmar que, efectivamente, não existe relação directa entre a avaliação do desempenho e a promoção e progressão na carreira como ilustra a tabela a seguir:

A tabela abaixo, ilustra a operacionalização dos actos administrativos na UEM de 2016 à 2018, referentes ao pessoal do Corpo Técnico e Administrativo.

Tabela 2: Modelo de Actos Administrativos do Pessoal do CTA 2016-2018

| N | Actos administrativos | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | |
|----------|----------------------------|-------------|------------|--------------|-------------|------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| | | Plan. | Real | % Real. | Plan | Real | % Real | Plan | Real | % Real. |
| 1 | Prom. Automática | 300 | 253 | 84,3% | 350 | 211 | 60,3% | 401 | 281 | 70,1% |
| 2 | Prom. por Concurso | 400 | 0 | 0 | 348 | 0 | 0 | 348 | 324 | 93,1% |
| 3 | Progr. Automática | 60 | 52 | 86,7% | 0 | 0 | 0 | 167 | 126 | 75,4% |
| 4 | Progr. Avaliação potencial | 280 | 0 | 0 | 354 | 0 | 0 | 354 | 324 | 91,5% |
| 5 | Mudança de Carreira | 200 | 186 | 93% | 230 | 188 | 81,7% | 193 | 193 | 100% |
| T | ot al | 1240 | 491 | 39,6% | 1282 | 399 | 31,1% | 1463 | 1248 | 85,3% |

Fonte: relatórios da DRH 2018

Analisando os dados, fica evidente que uma grande parte dos funcionários não se beneficia do desenvolvimento na carreira profissional, na devida altura. Em 2016, 60,4% dos funcionários ficaram estagnados na carreira, em 2017 cerca de 68,9% não evoluíram, em 2018 é que houve um grande avanço, estando estagnados apenas 14,7%. Não obstante, ao avanço registado em 2018 é notória a morosidade na gestão dos actos administrativos, os actos operacionalizados em 2018, sobretudo a promoção por concurso

e a progressão, foram planejados em 2016 e não foram realizados naquele ano nem no seguinte. Este facto leva à conclusão de que os funcionários que, em 2017 e 2018, tinham tempo para promoção por concurso e progressão, ficaram estagnados. Isso, certamente tira a vontade de investir esforços para a consecução de um objectivo institucional, ou seja, desmotivada.

Portanto, não existe relação directa entre a avaliação do desempenho e a promoção e progressão na carreira porque, em primeiro lugar, o número dos abrangidos nos processos de carreira é pequeno em comparação com total dos funcionários do CTA da UEM

em relação a promoções e progressões, os inquiridos mostram um certo descrédito do mesmo. 90 deles, correspondente a 60% terem esperado muito tempo para se beneficiar, ou mesmo não se beneficiam de promoções e progressões. Um dos entrevistados disse:

Eu comecei a trabalhar aqui em 1998, fui enquadrada em 1999, desde essa época nunca mais...Sei que o processo normal devia acontecer de três em três anos, mas enfim...a única forma de progredir ou ser promovido é continuando os estudos porque se esperar por promoções e progressões é demasiado estático (Entrevista realizada no dia 22 de fevereiro de 2021).

Em relação a este aspecto, um dos funcionários com função de chefia considerou:

"As promoções aqui são feitas em função do cabimento orçamental que muitas vezes é escasso, razão pela qual não temos tido muitas promoções e progressões. Sempre que elas acontecem, baseamo-nos no que está estabelecido no EGFE".

As promoções e progressões não têm sido um factor motivacional ao nível da UEM entre os funcionários do CTA, uma vez que estas não tem sido regulares, muitas vezes por falta de cabimento orçamental e também porque é mais fácil auferir um salário mais elevado optando pela continuação de estudos o que levaria de 2 a 4 anos para um salário correspondente ao nível médio e superior respectivamente.

Assim, à luz da teoria de expectativa Lawler III, em 1971, a desmotivação do funcionário do CTA é explicada por causa do dinheiro. As suas expectativas ficam aquém uma vez as avaliações de desempenho não leva a melhoria das suas condições salariais. É importante lembrar que de acordo com a teoria, o indivíduo deseja dinheiro porque este lhe permite

não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Desde que o indivíduo creia haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o dinheiro poderá ser um excelente motivador enquanto essa percepção permanecer.

De acordo com o MAE (1999) a adoção do SCR das instituições do Estado enquadra-se na política governamental que visa a profissionalização da função pública, através da motivação dos funcionários com vista à uma boa prestação dos serviços públicos; bem como tornar o estado mais competitivo de modo a atrair quadros qualificados, estimular a permanência de funcionários e, garantir a evolução destes através de promoções e progressões na carreira.

As promoções e progressões são feitas normalmente de 3 em 3 anos e trazem consigo um aumento salarial que varia de 3.5% a 5%. Os critérios, constam no Decreto nº 64/98 aprovado pelo conselho de ministros, são: tempo mínimo de 3 anos completos de serviço efectivos na classe ou categoria a que está enquadrado, média de classificação não inferior a regular nos últimos 3 anos, aprovação em concurso público, e existência de cabimento orçamental. Assim, a avaliação de desempenho desenvolvida na UEM não leva a promoção e progressão do funcionário tal como está plasmado no Estatuto Geral dos funcionários e Agentes do Estado,

Segundo Chiavenato (1994) “desde que as pessoas acreditem que uma melhoria no desempenho leve a uma melhoria na remuneração, o salário (o dinheiro) poderá ser realmente um excelente motivador de desempenho”.

O salário, representa a base de padrão de vida do empregado, do conforto na satisfação das suas necessidades básicas e das reservas financeiras que proporciona para si e para a sua família. Os salários auferidos pelos funcionários têm enorme significado no *status*. Chiavenato (1991) refere que a “a possibilidade de ganhos mais elevados pode motivar os empregados a aumentar seu valor, aprimorando suas qualificações pessoais e suas contribuições à organização”.

4.4 Os efeitos da avaliação do desempenho na motivação dos funcionários do CTA da UEM para melhoria do seu desempenho individual, durante o período de 2016 a 2018.

Segundo Ferreira *et.al.*(2005: 34), motivar é induzir uma pessoa ou um grupo a atingir os objectivos da organização, enquanto tenta também atingir os objectivos pessoais. A motivação actua na organização como uma ferramenta de gestão de Recursos Humanos, capaz de aumentar a produtividade, diminuir custos, tornando a organização mais competitiva do mercado. Nesta fase da pesquisa, procurou-se por via de entrevistas semi-abertas a 148 funcionários do CTA, com mais de 5 anos de serviço, perceber: i) se sabia que tinha direito a desenvolver na carreira profissional, por via da promoção, progressão ou mudança de carreira? ii) se terá se beneficiado de algum acto administrativo? iii) se sim em que ano? iv) quanto tempo levou para desenvolver na carreira? v) Tem conhecimento sobre o tempo mínimo necessário para desenvolver na carreira? vi) se sentia satisfeito? vii) se sentia se motivado na realização do seu trabalho? viii) porquê?

Dos entrevistados, 90% sabia que tinha direito a desenvolver na carreira. No entanto, do grupo seleccionado 77% estiveram estagnados na carreira durante 7 anos, isto é desde 2011, só em 2018 evoluíram.

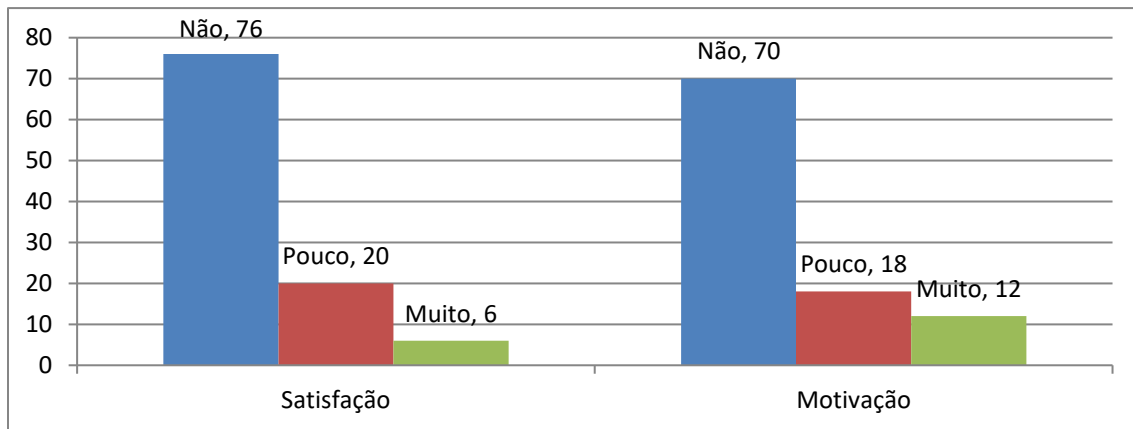
A outra constatação é de que 83% dos funcionários não tem domínio da legislação em vigor, sobre a execução dos actos administrativos, facto evidenciado quando se questionou sobre o tempo mínimo para evoluir na carreira, por via da progressão ou promoção, a maioria respondeu que são 3 anos, citando o revogado Decreto n° 54/2009.

Quanto à satisfação e motivação a mais de 70% do pessoal, do grupo seleccionado mostrou-se insatisfeito pela morosidade na execução dos actos, pois ficam muitos anos sem evoluirem na carreira, alguns acabam reformando em escalões ou classes inferiores, se comparado ao que devia estar pelo tempo de serviço. Por conseguinte, não se encontra motivado a realizar devidamente as suas actividades, o que influencia negativamente, no desempenho individual e coletivo, comprometendo o alcance das metas organizacionais. Outrossim, constatou-se uma insatisfação dos funcionários quanto a gestão dos processos de mudança de carreira, sobretudo a submissão ao concurso. Alguns funcionários não sabem que, de acordo com o artigo 38, do Estatuto Geral de Funcionários e Agentes do

Estado, a mudança de carreira em regra é por concurso. Aqui, há uma resistência por parte dos funcionários, questionam que tal facto só acontece na UEM.

Este facto, leva a duas possíveis ilações: i) fraco domínio da legislação atente à gestão de recursos humano, por parte dos funcionários; ii) ou falta da divulgação da legislação vigente, por parte da DRH.

Gráfico 1: Grau de Satisfação e Motivação dos Funcionários do CTA em Relação ao Trabalho



Fonte: própria baseado no inquérito

O outro aspecto, que foi possível apurar, que contribui para os índices elevados da desmotivação é retirada em 2017, do bônus de efectividade, que era atribuído aos funcionários com 15 ou mais anos de serviço, o que provocou uma manifestação em 2017. Os benefícios sociais são determinantes na motivação dos funcionários dentro da organização. Em termos legais benefícios podem constituir em um diferencial a mais para o integrante, que passa a vislumbrar uma recompensa pelo seu maior esforço. Um ganho maior proporcionará a melhoria da qualidade de vida das pessoas e seus familiares, que passam a ter mais poder aquisitivo e, com isso, satisfazer suas necessidades básicas. Segundo Chiavenato (1999: 45) benefícios constituem pagamentos financeiros indirectos oferecidos aos funcionários. Assim, é evidente que a maior parte dos funcionários por causa da estagnação na carreira, entre outros factores, trabalha desmotivada. Essa desmotivação faz com que o desenvolvimento das tarefas não seja eficiência e eficaz, criando tendências de desânimo.

É importante frisar que os indivíduos ingressam e permanecem numa organização em busca de um salário, condição indispensável para a sua sobrevivência e de suas famílias..

É o salário *à priori* o principal factor atractivo nas organizações; apesar de não menos relevante o plano de benefícios sociais, condições materiais e tecnológicas, as políticas da organização, entre outros. O salário, representa a base de padrão de vida do empregado, do conforto na satisfação das suas necessidades básicas e das reservas financeiras que proporciona para si e para a sua família. Os salários auferidos pelos funcionários têm enorme significado no *status*.”. Em relação à esta temática, cerca de 80% dos entrevistados afirmaram que o mesmo era insatisfatório, insuficiente para a satisfação das necessidades básicas do funcionário e de sua família, uma vez que não conseguiram durante muito tempo beneficiarem dos actos administrativos. Dada a importância do salário na manutenção e do bem-estar do funcionário e baseando-se na teoria de expectativa de em Lawler quando diz:

As pessoas desejam dinheiro porque este permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim (*IBDEM*)”

Com base nos dados colhidos durante as entrevistas, chega-se a conclusão que os baixos salários auferidos por causa de faltas de benefícios de actos administrativos, pelos funcionários do CTA da UEM fazem com que estes encontrem-se desmotivados. Em relação a esta temática, cerca de 80% dos entrevistados afirmaram que o mesmo era insatisfatório, insuficiente para a satisfação das necessidades básicas do funcionário e de sua família. O agente dos RH respondendo a pergunta “*como são os salários dos funcionários?*”, disse:

Os salários que são pagos, de uma maneira geral, aos funcionários públicos são baixos quando comparados com os do sector privado, sobretudo, das ONG's. Só para teres uma ideia, as secretárias da ADRA (que é uma ONG que também opera na área de agricultura) recebem em média, o triplo daquilo que agente ganha.

Algumas das pessoas entrevistadas chegaram a dizer que “Agente finge que trabalha e o Estado finge que nos paga. Quando casualmente aparece uma oportunidade de ganhar mais fazendo um trabalho fora da instituição, não hesito em faltar ao trabalho”.

Dada a importância do salário na manutenção e do bem-estar do funcionário e baseando-se na teoria de expectativa de em Lawler quando diz “As pessoas desejam dinheiro porque este permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas

também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim;” e com base nos dados colhidos durante as entrevistas, chegamos a conclusão que os baixos salários auferidos pelos funcionários do CTA da UEM, fazem com que estes encontrem-se desmotivados. Por consequência, o seu desempenho individual fica fraco, afectando a a qualidade dos serviços prestado pela instituição aos clientes.

Os benefícios sociais são um bem que os funcionários de uma organização devem usufruir. Stoner (1985) refere que “os funcionários abraçam a carreira numa organização tendo estes, suas expectativas face à organização, mas quando se enfrentam com uma realidade diferente da esperada, isso pode causar insatisfação ou frustração.”

Jorge & Silva, sustenta que “um plano de benefícios sociais espontâneos, trazem uma série de vantagens à organização, que se reflectem no aumento da motivação, redução do Absentismo, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade dos trabalhadores, atracção dos melhores profissionais, melhoria da imagem da instituição, etc.”

No tocante aos benefícios sociais, perguntou-se: *“Existe algum tipo de beneficio social que os funcionários ganham?”*.

À excepção das garantias legalmente garantidas pelo EGFE tais como ajudas de custo, subsídios, pagamentos durante a frequência dos cursos ou acções de formação, diplomas de honra, bens materiais: televisores, fogões, jogos de panelas, Bicicletas, outros objectos os funcionários do CTA, sobremaneira os que estão há mais tempo na sua categoria não possuem nenhum tipo de benefícios sociais. De forma, quase, unânime, os entrevistados disseram:

Benefícios sociais nunca tivemos muito pelo contrário, somos descontados partes do nosso salários supostamente para assistência médica e medicamentosa e de funeral que no final das contas nem chegamos a sentir. Quando morre alguém da família, cujo nome nao consta no cartão de assistência médica e pedimos ajuda para compra de, pelo menos, a urna, o dinheiro nunca sai a tempo.

EGFE (Estatuto Geral do Funcionamento do Estado) preconiza no seu artigo 112, capítulo VIII que “para além dos vencimentos, os funcionários beneficiam das seguintes

regalias: ajuda de custo, prémios, subsídios, pensões, pagamento de cursos em acções de formação, subsídio por falhas e outro tipo de bónus”.

Os cartões de assistência médica e medicamentosa não tem tido efeito nos serviços de saúde e o valor para compra da urna não têm sido disponibilizados em tempo útil.

Seguindo o referencial teórico do trabalho, sabendo de antemão que os benefícios sociais se enquadram naquilo que Herzberg chama de factores higiénicos, pode-se considerar que os funcionários do CTA sentem-se insatisfeitos. “Os factores higiénicos insatisfazem os empregados quando não se fazem presentes” Herzberg *in* (Werther & Davis, 1985). Por consequência, o seu desempenho torna-se cada vez mais baixo.

A falta de motivação dos colaboradores do CTA da UEM leva ao seu fraco desempenho individual, enquanto o grau de realização de uma determinada actividade por um ou mais indivíduos, num determinado período de tempo com vista ao alcance dos objectivos da organização, ou seja a sua. a actuação em seu posto de trabalho é fraco. Por consequência, durante, o período de 2016 a 2018, os colaboradores do CTA da UEM, no geral, desenvolvem três atitudes que afectam directamente a qualidade do trabalho da instituição:

- a) *Insatisfação com o trabalho.* O funcionário não desenvolve atitudes positivas em relação ao seu trabalho o que reduz o seu desempenho, entendido como o cumprimento de metas, flexibilidade, criatividade, prontidão etc;
- b) *Não envolvimento do funcionário com o seu trabalho,* entendido como o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho e considera-se seu desempenho como factor de valorização pessoal, por consequência, não se preocupa com o tipo de trabalho que realiza. Quando há envolvimento com o seu trabalho, o funcionário adquire a cidadania organizacional e aumenta seu desempenho, e por outro lado, diminui o absentismo, promove a pontualidade e busca o alcance das metas;
- c) *Não comprometimento organizacional,* entendido como a situação em que o funcionário não se identifica com a UEM e seus objectivos.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO

Efectivamente, na UEM aplica-se o método de escolha forçada que consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas com alternativas do tipo de desempenho individual. Este instrumento de gestão dos recursos humanos é visto como sendo de extrema importância para a instituição uma vez que traz *de per se* mecanismos de participação que podem levar à melhoria do desempenho dos colaboradores e da organização como um todo, em consequência.

Não obstante, o reconhecimento da importância do instrumento de gestão para a organização, a aplicação do mesmo provoca no seio dos colaboradores sentimentos de insatisfação, uma vez que a avaliação de desempenho desenvolvida não leva a promoção e progressão do funcionário tal como está plasmado no Estatuto Geral dos funcionários e Agentes do Estado, o que implicaria o aumento salarial e consequente satisfação e motivação, como argumenta Chiavenato (1994): *”desde que as pessoas acreditem que uma melhoria no desempenho leve a uma melhoria na remuneração, o salário (o dinheiro) poderá ser realmente um excelente motivador de desempenho”*.

Assim, para os funcionários do CTA da UEM, o salário representa a base de padrão de suas vidas, do conforto na satisfação das suas necessidades básicas e das reservas financeiras que proporciona para si e para a sua família. Mas, salários por si auferidos fazem com que estes encontrem-se desmotivados. Por consequência, o seu desempenho fica baixo, como tal, a hipótese do trabalho não foi confirmada.

Como sugestão, recomenda-se à UEM que adopte mecanismos que permitam que a avaliação de desempenho seja um instrumento de satisfação do colaborador que leve a sua motivação e consequente, melhoria do desempenho individual dos seus colaboradores.

BIBLIOGRAFIAS

- ALMEIDA, Fernando Neves de. *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw Hill. 1996
- AMARAL, Wanda Do. *Guia para apresentação de Teses, dissertações, Trabalhos de graduação*. 2 Edição Revista, Livraria Universitária, UEM, Maputo, 1999
- APPOLINARIO, Fabio. *Metodologia da Ciência: filosofia e práticas da pesquisa*. São Paulo: Thomson, 2006
- BERGAMINI, Cecília & BERALDO, Deobel *Avaliação do desempenho Humano na Empresa*. 4 Edição, editora Atlas, São Paulo, 1988.
- BERGAMINI, Celian. *Avaliação de Desempenho na Empresa*: 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996
- CAMARA, at al., *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª Edição. Editora Dom Quixote, Lisboa, 1998.
- CARVALHO, António Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de Recursos Humanos*. V. 1. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos contemporâneos, avaliação por objectivos, competências e equipas*. 10ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução á Teoria Geral da Administração*: 6ª ed. Lisboa: Presença, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração – edição compactada*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos – o capital humano das organizações*, 8ª edição, São Paulo Editora Atlas S.A.-2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa*: 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos, o capital humano das organizações*: 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*: 5ª. São Paulo: Cmpus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4 Edição, Editora Atlas, São Paulo, 1995.
- CURY, António. *Organização e Métodos: Perspectiva comportamental e Abordagem contingencial*, 4 Edição, Editora Atlas, São Paulo, 1988.
- DA CAMARA, P. Guerra, RODRIGUES, J. P. *Humanitor, Recursos Humanos e sucesso empresarial*: Lisboa: Dom Queixote, 1999.
- FERNANDES, Alexandre; CAETANO, António. Avaliação de Desempenho. In CAETANO, António. VALÀ, Jorge. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2 ed. Lisboa: Editora RH, 2002. Capítulo XII, pp359-387.
- FERNANDES, Alexandre; CAETANO, António. Avaliação de Desempenho. In CAETANO, António. VALÀ, Jorge. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos*
- GIL, António Carlos. *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: ed. Atlas, 1999.
- HAMPTON, David. *Administração e Comportamento Organizacional*, Mcgraw-hill Editora, São Paulo, (org. 1991).
- HAMPTON, David. *Administração Contemporânea*: 2ª ed. São Paulo: Mcgraw Hill, 1998.
- HAMPTON, David. *Administração e Comportamento Organizacional*: São Paulo: Mcgraw Hill, 1990.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. *Metodologias Do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projecto e Relatório, Publicação e Trabalhos Científicos*, 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.1992
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*: 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAURENCE, Paul; LORSH, Jay W. *O Desenvolvimento de Organizações, Diagnóstico e Acção*: São Paulo: Edgard, 1972.
- LOBO, Fátima. *Clima organizacional no sector público*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas. 1992

MAGNO, Attila, BARBOSA, Silvia. *Diretrizes Básicas para elaboração de projectos de pesquisa*: Belém Pará: Cesupa, 2004

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos, do operacional ao estratégico*. 3 Edição, Editora Fortuna, São Paulo, 2000

MOURA, Estevao de. *Gestao dos Recursos Humanos: Influencias e Determinantes do desempenho*. Lisboa: edições Silabo, 2000.

NEVES, Almeida Fernando. *Avaliação de Desempenho para Gestores*. [S.L.]: Mcgraw Hill, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e pesquisa*. Curitiba: Juruá, 2008. 370 p.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*: 2ª edição. Lisboa: Gravinha, 1998.

REIS, António *at al.*, *Estatuto Geral dos funcionários do Estado*. 2 Edição, Ministério da Administração Estatal, Republica de Moçambique, Maputo, 2001.

ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*:11ª edição. São paulo: Pretince hall, 2005.

ROCHA, J. A. Oliveira. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa : Editorial Presença, 1997

RODRIGUEZ, Martius e LOUREIRO, Juliano. *Gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANTOS, Tarso. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1989.

SHELL, Robbie. *Liderança Duradoura*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOUZA, Vera Lúcia de. *Gestão do desempenho: julgamento ou diálogo*. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2002.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5 Edição, Editora Printece-Hall, Rio de Janeiro. 1985

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo : Atlas, 1970.

TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das Organizações*: Lisboa: Mcgraw Hill, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER, Siqueira. *Avaliação de Desempenho como Romper Erros e Superar Modelos Ultrapassados*: Rio de Janeiro: Reichinou, 2002.

WERTHER, William & DAVIS, Keith. *Administracao de pessoal e Recursos Humanos*. Editora Mcgraw-hill, São Paulo.

WETHER, William B. *Administração de pessoal de recursos humanos*: São Paulo: Mcgraw hill, 1983.

ZUANETTI, Rose, et al. *Qualidade em Prestação de Serviços*. 2 ed. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2009.

Legislação

Comissão Ministerial da Reforma do Sector Publica (CIRESP), *Estratégia Global da Reforma do Sector Público*, Maputo, 2001.

Decreto Presidencial nº 13/2007, de 16 de Outubro, *cria a Ministério da Função Pública*. *Boletim da Republica*, I Serie nº 41.

Decreto nº 55/2009 de 12 de Outubro, *cria o Sistema de Gestão de Desempenho da Administração Pública- SIGEDAP*, Maputo, 2009.

Lei nº 14/2009 de 17 de Marco, *cria o Estatuto Geral do Funcionário e Agente de Estado*, Maputo, 2009.