

AP-142



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Departamento de Ciência Política e Administração Pública**

**O Impacto do Sistema de Carreiras e Avaliação de Desempenho  
na motivação do funcionário. Caso do Secretariado Geral da  
Assembleia da República (2004-2006).**

Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

**LICENCIANDA:** Alice Violeta Matias Chissancho  
**SUPERVISOR:** Dr. Xavier de Jesus

Visto.  
O trabalho com as retificações  
segundo as recomendações feitas  
03.10.07

**Maputo, 26 de Setembro de 2007**

O Impacto do sistema de carreiras e avaliação de desempenho na motivação do trabalhador: O caso do Secretariado Geral da Assembleia da República -2004-2006.

Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Licencianda: Alice Violeta Matias Chissancho

Supervisor: Dr Xavier de Jesus

Maputo, 26 de Setembro de 2007

O Impacto do sistema de carreiras e avaliação de desempenho na motivação do trabalhador: O caso do Secretariado Geral da Assembleia da República.2004-2006.

Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

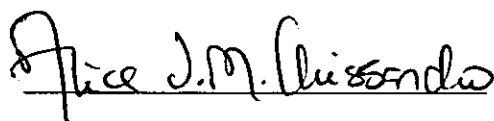
O júri

Supervisor	Presidente	Oponente
Drº Xavier de Jesus	Drº Alexandrino José	Drº Padil Salimo

Maputo, 26 de Setembro de 2007

## DECLARAÇÃO

Declaro que esta dissertação nunca foi apresentada na sua essência para a obtenção de qualquer grau, e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.



Alice Violeta Matias Chissancho

Maputo, 26 de Setembro de 2007

## DEDICATÓRIA

À memória sempre presente dos meus pais, Matias Lourenço Chissancho e Ethel Dorida Emma Cam'naza que tudo fizeram para que eu trilhasse o caminho da aprendizagem, e dos meus irmãos, Regina e Rogério sem a qual faltar-me-ia vontade.

Aos meus irmãos, Celeste, Domingos, por acreditarem que conseguiria chegar até aqui, à minha irmã caçula Irene (Xica), por ser o meu porto seguro. A minha filha Ethel Teodolinda Chissancho Dinutu por ser minha âncora.

## AGRADECIMENTOS

Meu sincero reconhecimento vai para meu supervisor Dr. Xavier de Jesus, pela presença, apoio incondicional e por ter aceite supervisionar este trabalho. Agradeço ainda aos meus colegas de Administração Pública da 8ª e última geração da Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais (UFICS), em especial: Tânia, Rui, Carmina, Calisto, Sónia, Dambujo e Teresinha por terem sido camaradas durante este tempo todo;

Aos meus professores, Dr. Amílcar, Dr. Euclides, Dr. Nobre, Dr. Siteo e em especial ao Dr. Nuvunga pelas críticas construtivas nestes meus cinco anos de academia;

Ao Secretariado Geral da Assembleia da República por ter aceite a realização deste trabalho, não esquecendo o senhor Amaro pelo tempo e acompanhamento dispensado;

Meus amigos, John-John, Abrantes, Yolanda, Jacky, Lídia, Candinha, Sandra e Bento por aquele empurrão dado;

Meus Sobrinhos, Celeste, Angelina, Marta, Júnior, Joseph, Matias, Thabissa, Marko, Zema Lou, Nilza Beth, Samuda, Jotácio e Manucho, pela alegria constante; meus primos, Samuel, Alex e Ackyamungo, cunhados Lígia, Rachel, Elvira, Franziska, Nordino e Feliciano, pela força;

Meu padrinho José Alfredo Ekuikui por acreditar no meu propósito e pelo *kandandu* (abraço) sempre presente. Meu afilhado Edilson por ser meu sopro de felicidade. Ao Dionísio Dongaze, pelo amor e paciência.

À todos vai o meu

*Asante sana*

(Muito obrigada)

“ Dizem que toda a organização, para alcançar seus objectivos da maneira mais eficaz, concentra-se com maior ênfase naqueles recursos que lhe são mais problemáticos, difíceis e escassos, em detrimento da preocupação e atenção dada aos recursos mais fáceis e abundantes (...) Os recursos humanos (...)”

In IDALBERTO CHIAVENATO, 2003

## **Lista de Siglas**

AD-Avaliação de Desempenho  
AP-Assembleia Popular  
BR-Boletim da República  
DAC-Divisão de Apoio às Comissões  
DDP-Divisão de Documentação Parlamentar  
DF-Divisão de Finanças  
DGL-Direcção Geral Legislativa  
DGAF-Direcção Geral de Administração e Finanças  
DPL-Divisão do Processo Legislativo  
DIREPI-Divisão de Relações Públicas e Internacionais  
GRH-Gestão de Recursos Humanos  
PEAR- Plano Estratégico da Assembleia da República  
RH-Recursos Humanos  
SC-Sistema de Carreiras  
SGAP-Secretariado Geral a Assembleia Popular  
SGAR-Secretariado Geral da Assembleia da República  
UEM-Universidade Eduardo Mondlane  
UFICS-Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais



## RESUMO

O presente trabalho foi realizado no Secretariado Geral da Assembleia da República, tendo como bjectivo principal analisar a aplicação da política de gestão dos recursos humanos, concretamente a política de aplicação no que se refere ao sistema de carreiras e processo de avaliação de desempenho como factores de motivação dos trabalhadores.

Para a realização do mesmo recorreu-se à pesquisa bibliográfica com o uso de fontes primárias e secundárias mais concretamente consultas a obras de carácter académico e a documentos publicados relativos a instituição; e ao trabalho de campo baseado em entrevistas semi-estruturadas individuais, feitas à alguns funcionários da instituição, onde se tentou abarcar uma amostra significativa.

Como resultado do estudo e de acordo com as hipóteses infirmou-se a primeira hipótese por o SGAR não possuir uma política de gestão de recursos humanos, algumas lacunas na gestão do sistema de carreiras e do processo de avaliação de desempenho que tem como consequência a falta de motivação por parte dos funcionários; constatou-se ainda que a motivação destes advém ao ambiente de trabalho.

Destas constatações pode-se levantar algumas propostas com o intuito de suprimir as lacunas existentes na gestão de recursos humanos dentro da instituição, de onde se destacam: a necessidade de existência de uma política de recursos humanos na instituição; a necessidade de existência de um sistema de carreiras que funcione conforme o preceituado no decreto que o rege; a necessidade de existência de um processo de avaliação de desempenho com critérios claros e com participação dos funcionários; a necessidade de difusão desta política com o intuito de melhorar o desempenho dos funcionários que levará a uma maior motivação destes para o trabalho.

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
1.Contextualização	3
1.1.Criação do Secretariado Geral da Assembleia da República	3
1.2.Estrutura Interna do SGAR	4
1.3.Problemática	5
1.4.Questão de partida	6
<b>2.O Estudo</b>	<b>7</b>
2.1.Objecto de Estudo	7
2.2.Delimitação do Estudo	7
2.3.Objectivos do Estudo	7
2.4.Hipóteses	8
2.5.Metodologia	8
2.6.Justificação	10
<b>3.Quadro teórico-conceptual</b>	<b>12</b>
3.1.Quadro teórico	12
3.1.1.Motivação	12
3.1.1.1.Teorias de dois factores de Herzberg	13
3.1.1.2.Teoria de expectativa de Lawler III	14
3.1.1.3.Modelo contingencial de Vroom	15
3.2.O sistema de carreiras	17
3.3.O processo de AD	20
3.4.Quadro conceptual	25
<b>4.Apresentação e análise dos resultados da pesquisa</b>	<b>30</b>
4.1.Carreiras, progressão e promoção	30
4.2.Avaliação de desempenho	33
4.3.Relação entre as teorias e os resultados da pesquisa	36
<b>5.Conclusões e Recomendações</b>	<b>38</b>
5.1.Verificação das hipóteses	38
5.2.Conclusão	38
5.3.Recomendações	40
5.4.Considerações finais	42
<b>6. Referência Bibliográfica</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>46</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho serve de base para a consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos durante o período lectivo 2002-2007. Além do enunciado acima serve também para a obtenção do grau de licenciatura do curso de Administração Pública ministrado na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

No trabalho analisamos a diade Sistema de Carreiras e o Processo de Avaliação de Desempenho, e a influência que estes tem na Motivação dos funcionários, dizendo respeito ao caso do Secretariado Geral da Assembleia da República (SGAR).

De referir que a progressão no sistema de carreiras é um elemento crucial para a motivação profissional devendo existir em interacção com a avaliação do desempenho pois, este possibilita tanto ao trabalhador bem como à organização, a medição do seu grau de desenvolvimento.

O trabalho apresenta cinco capítulos que a seguir enunciamos:

O primeiro capítulo debruça aspectos relacionados com o contexto da criação do SGAR, sua estrutura interna, a problemática e a questão de partida.

O segundo capítulo faz a apresentação do estudo, priorizando seu objecto, a delimitação, os objectivos, as hipóteses, a metodologia usada para a realização do trabalho e a justificação da relevância do estudo.

O terceiro capítulo aborda aspectos relacionados com o quadro teórico-conceptual abordando neste caso algumas teorias que foram achadas relevantes para o estudo em questão, definindo-se alguns conceitos indispensáveis ao trabalho.

O quarto capítulo fica reservado a apresentação dos resultados da pesquisa, onde apresentaremos a análise e interpretação dos dados.

O quinto e o último capítulo apresenta a verificação das hipóteses, as conclusões, as recomendações e considerações finais , adiantando algumas sugestões para as possíveis soluções aos problemas encontrados a partir do trabalho de pesquisa.

## **I. CONTEXTUALIZAÇÃO**

### ***1.1. CRIAÇÃO DO SECRETARIADO GERAL DA ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA***

Segundo a resolução nº 16/2003 de 31 de Dezembro a Assembleia da República tem um vasto historial que vai desde o ano de 1977, que é o da sua criação até aos dias de hoje. Desde então, a AR passou por várias fases, fases essas que foram-se moldando a conjuntura política, económica e social que o país atravessou.

Numa primeira fase, o que é hoje AR era denominada de Assembleia Popular com 227 deputados e foi criada na altura da vigência do monopartidarismo, concretamente em 1977. Nessa fase a Assembleia Popular não tinha um secretariado como o dos dias de hoje; o serviço de secretariado era prestado pelo Secretariado das Assembleias Populares e pelo Conselho de Ministros, apenas em 1983 esse secretariado se autonomizou passando a designar-se Secretariado da Assembleia Popular (SAP).

Este secretariado tinha uma estrutura muito reduzida e só se alargava no momento de preparação das sessões da Assembleia Popular, recorrendo-se a funcionários de outras instituições e a voluntários que constituíam o Grupo de Organização das Sessões da Assembleia Popular (GOSAP).

Na segunda fase, que inicia em 1986, ainda na era do monopartidarismo, cria-se o cargo de Presidente da Assembleia Popular, o Secretariado Geral da Assembleia Popular (SGAP) é profissionalizado e reestruturado, e em 1988 é aprovado o Estatuto Orgânico do SGAP, aprovado também o regulamento das carreiras profissionais do SGAP. Só em 1993 é que é aprovado o quadro de pessoal do actual SGAR e dos antigos secretariados provinciais.

Na terceira fase, a actual, que inicia com a passagem ao multipartidarismo é aprovado a 13 de Maio de 1998 o Diploma Ministerial nº 59/98 que cria o Estatuto Orgânico do SGAR.

Com a entrada em vigor do sistema multipartidário a AR passou por uma série de transformações na sua estrutura administrativa e a Lei 11/2004 de 20 de Outubro vem substituir o referido Diploma em termos de estruturação do SGAR e passa a definir e regular a orgânica Geral da Administração da AR, nessa, definem-se as regras em que assenta a organização do aparelho técnico e administrativo, ou seja, o SGAR e os antigos secretariados provinciais de apoio aos deputados.

Na mesma lei, frisam-se o Presidente da Assembleia da República, a Comissão Permanente e o SGAR como órgãos da administração da AR, é no SGAR que o nosso trabalho irá inserir-se.

### ***1.2. Estrutura interna do SGAR***

A estruturação do Secretariado Geral da Assembleia da República(SGAR) deriva daquilo que é o documento orientador, concretamente a Lei Orgânica 11/2004 de 20 de Outubro, onde se localiza o SGAR como órgão permanente que concebe, coordena, executa e apoia tecnicamente e administrativamente na sua generalidade as matérias administrativas comuns a todos os serviços da Assembleia da República.

De acordo com a Lei 11/2004 o SGAR tem uma estrutura organizacional funcional (vide anexo 4) com duas direcções gerais nomeadamente: Direcção Geral Legislativa e Direcção Geral de Administração e Finanças.

À Direcção Geral Legislativa estão subordinadas a divisão do Processo Legislativo e a Divisão de Documentação Parlamentar; enquanto que a Direcção de Administração e Finanças estão subordinadas a Divisão de Administração e Divisão de Finanças. A par destas divisões encontramos duas divisões autónomas como é o caso da Divisão de

Relações Públicas e Internacionais, Divisão de Apoio as Comissões, o Centro de Informática e a Secretária, estes dois últimos, são, segundo a mesma orgânica equiparados a departamentos mas subordinados ao SGAR.

Abaixo destas divisões encontramos vários departamentos, constituindo onze no seu total, nomeadamente o Departamento de Apoio ao Plenário, de Redacção e Audiovisual, de Documentação, de Arquivo Parlamentar, de Património, de Aprovisionamento, de Recursos Humanos, de Plano e Orçamento, de Previdência Social, de Relações Públicas e de Cooperação Inter parlamentar.

O SGAR faz a administração da Assembleia da República, Assembleia esta composta por 250 deputados, a par disso administra também os seus 271 funcionários dos quais 244 são do quadro e 27 são contratados.

### **1.3. PROBLEMÁTICA**

O ser humano é considerado nos dias de hoje o ser mais valioso de que as organizações dispõem para levar a cabo o seu desenvolvimento organizacional. Esse desenvolvimento é visto muitas das vezes como o fim último preconizado pelas organizações. Para isso, as organizações querem ter no seu quadro de pessoal, recursos humanos dotados de capacidades profissionais, qualidade académica e polivalentes.

As políticas de Gestão de Recursos Humanos são várias, e várias são também as perspectivas de diversos autores no que concerne a melhor aplicação destes recursos. A partir de leituras feitas a obras relevantes de vários autores, surge a necessidade de priorizar alguns que, na nossa óptica irão abordar melhor a nossa questão relativa ao sistema *de carreiras aliado ao processo de avaliação de desempenho como influenciadores da motivação profissional*, como é o caso de Chiavenato (1995, 1999, 2000, 2003, 2004) e Robbins (2005), com relação as teorias de motivação, Almeida

(1996), Passos (2002), e Parretti (1997), no que diz respeito aos sistemas de carreiras e avaliação de desempenho.

Chiavenato(2003) e Robbins(2005) abordam várias teorias de motivação, mas, para a pesquisa acima, iremos aprofundar o **modelo contigencial de Vroom**, a **teoria dos dois factores de Herzberg** e a **teoria de expectação de Lawler III**.

No âmbito do desenvolvimento e aplicação de pessoal, várias são as políticas de gestão de recursos humanos que as diversas organizações adoptam, podendo encontrar políticas: de provisão; de aplicação; de manutenção; de desenvolvimento e política de monitoração; a política de aplicação além da análise e descrição de cargos e alocação de recursos encarrega-se de gerir o sistema de carreiras e o processo de avaliação de desempenho com vista a colocação da pessoa certa no lugar certo.

Em Moçambique foi instituído o Decreto 64/98 de 3 de Dezembro que visa fundamentalmente reformar o sistema de carreiras e remunerações da função pública com a pretensão de adequar a Administração à evolução da sociedade e da economia como resposta ao actual desafio em matéria de modernização administrativa, focalizando deste modo o desenvolvimento dos recursos humanos.

O que acontece no SGAR é que, apesar do citado no decreto acima, muitas são as lacunas que se verificam na gestão dos seus recursos humanos no que concerne a adequada aplicação do sistema de carreiras e a critérios de avaliação de desempenho. Assim, teremos como fio condutor da nossa pesquisa a seguinte questão de partida:

#### ***1.4. Questão de Partida***

*De que forma o sistema de carreiras e o processo de avaliação de desempenho adoptado pelo SGAR influenciam na motivação do funcionário?*



## **2-O ESTUDO**

### ***2.1. Objecto de Estudo***

O objecto de estudo é o Secretariado Geral da Assembleia da República, onde iremos proceder à análise da gestão dos recursos humanos, dando maior enfoque ao sistema de carreiras e ao processo de avaliação de desempenho adoptado pela instituição como um dos pilares para a motivação dos funcionários.

### ***2.2. Delimitação do Estudo***

O trabalho debruça-se sobre a gestão de recursos humanos, concretamente sobre aspectos respeitantes à avaliação de desempenho e ao sistema de carreiras adoptado e o impacto que estes têm na motivação dos funcionários.

O trabalho foi pesquisado em vários departamentos existentes na instituição acima, obedecendo o critério de amostra representativa, tomando como base a população total.

### ***2.3. Objectivos do Estudo***

Com o presente trabalho e seu aprofundamento pretende-se contribuir para a melhoria da política da gestão de recursos humanos no SGAR, através de conhecimentos teóricos académicos e sua implementação prática; para tal são os seguintes objectivos do estudo:

#### ***Geral***

Analisar e avaliar como o sistema de carreiras e o processo de avaliação de desempenho adoptado pelo SGAR influencia a motivação do funcionário.

### *Específicos*

1-Verificar o contributo que o processo de avaliação de desempenho dá ao sistema de carreiras adoptado pela Organização.

2- Identificar possíveis problemas que resultam do processo de avaliação de desempenho e do sistema de carreiras adoptado pelo SGAR.

## **2.4. HIPÓTESES**

Para a realização do presente trabalho foram produzidas duas hipóteses que estão intimamente ligadas à percepção que os funcionários têm em relação à política de gestão de recursos humanos no que concerne ao sistema de carreiras e ao processo de avaliação de desempenho.

**Hipótese 1:** O desempenho dos funcionários do SGAR é influenciado pela política de gestão de recursos humanos adoptado pela Organização.

**Hipótese 2:** A motivação para trabalhar depende de como os funcionários percebem as vantagens que o sistema de carreiras e o processo de avaliação de desempenho trazem para seu desenvolvimento pessoal.

## **2.5. METODOLOGIA**

Para a sustentação das hipóteses e resposta à questão de partida colocada no presente trabalho foram usados dois mecanismos adoptados no decorrer da vida académica, concretamente a pesquisa bibliográfica que tem como fundamento servir de base para o segundo mecanismo que é o trabalho de campo, culminando com a redacção final do texto.

O trabalho de campo baseou-se numa pesquisa do tipo qualitativo descritivo pois permitiu-nos perceber o modo de compreensão dos entrevistados com relação a situação da realidade observada privilegiando informações recolhidas através de guiões de entrevistas semi-estruturadas abertas individuais feitas a 32 trabalhadores divididos em três grupos distintos concretamente: funcionários integrados na classe única que são os funcionários que não ocupam nenhum cargo de direcção chefia e com nível básico(15), o segundo grupo diz respeito aos funcionários agrupados na carreira de técnicos onde agrupamos técnicos profissionais, médios e superiores(10), o terceiro grupo é relativo aos gestores, estando agrupados em chefes de departamento e repartição(6) e por último um guião dirigido ao chefe de departamento de recursos humanos(1).

O critério de escolha de amostra foi a amostragem aleatória estratificada e amostragem aleatória simples. A escolha do primeiro critério deveu-se ao facto de este nos permitir a divisão da população em sub-populações de forma a nos facilitar encontrar elementos de análise com características comuns.

Após a divisão da população em sub-populações adoptamos o método de amostragem aleatória simples, pois este critério permite que todos indivíduos da população tenham a mesma probabilidade de fazerem parte da amostra e de todos serem escolhidos independentemente um dos outros.

Embora a realização da recolha de dados tenha sido autorizado pela direcção da instituição e com o conhecimento do DRH, alguns recusaram-se a ser entrevistados, afirmando que a pesquisa de nada mudaria a sua condição profissional e/ou financeira; entretanto a recusa por parte destes não impediu a efectivação das entrevistas.

Do universo populacional de 271 funcionários, foram entrevistados 32, o que corresponde a uma amostra de 12%.

	Classe Única	Técnicos	Gestores	Total
DGAF	15	7	3	25
DGL	0	2	2	4
DRPI	0	2	1	3
Total	15	11	6	32

Tabela 2: Distribuição amostral por Divisões do SGAR

Na classe única agrupou-se funcionários de sectores subordinados a DGAF da carreira de: agente de serviço, auxiliar, auxiliar administrativo e operário.

No grupo de técnicos agrupou-se funcionários de sectores subordinados a DGAF, a DGL, e a DRPI da carreira de: técnico, técnico médio, técnico profissional, técnico superior N1 e N2.

No grupo de gestores agrupou-se chefes de departamentos e de repartições.

## 2.6. JUSTIFICAÇÃO

A escolha do tema prende-se com o facto de os recursos humanos constituírem ainda o recurso mais valioso de uma Organização, embora continue sendo na óptica de vários investigadores da área o recurso mais complexo de satisfazer devido ao seu carácter contingencial no que tange aos seus objectivos, suas necessidades, seus valores e seus motivos.

A Estratégia Global da Reforma do Sector Público(EGRSP) lançada pelo então Presidente da República Joaquim Chissano no ano de 2001 dá importância ao

desenvolvimento dos recursos humanos dentro da função pública priorizando a profissionalização destes a partir da criação de mecanismos de avaliação de desempenho, como actividades relativas à primeira fase de implementação da reforma, que vai desde 2001 a 2004.

Além de outros debates trazido pela Estratégia Global da Reforma do Sector Público, esta prioriza a questão dos RH das instituições públicas moçambicanas como algo de fulcral importância, além de que na nossa óptica irá permitir ganhos pessoais em conhecimento e práticas.

A Resolução 12/2001 de 26 de Dezembro aprova o Sistema de Carreiras e Remuneração aplicável aos funcionários do Estado a partir da definição de normas de procedimentos e critérios de avaliação de potencial.

Por sua vez, o Plano Estratégico da Assembleia da República (PEAR) para o quinquénio 2004-2008, aprovado pela Resolução 16/2003, vem também priorizar a revisão do sistema de carreiras e remuneração da instituição, adoptando critérios da resolução acima.

Assim, há necessidade de demonstrar com estudos a implementação dos aspectos preconizados no PEAR, bem como o impacto que estes têm no desempenho individual e organizacional.

A escolha do período 2004-2006 deve-se ao facto deste encontrar-se no início da segunda fase da implementação da reforma do sector público e coincidir com o período relativo a metade de implementação do PEAR. Os dois documentos priorizam o desenvolvimento dos recursos humanos. Assim, iremos analisar em que estágio se encontra o preconizado pelos documentos acima referenciados.

### 3. QUADRO TEÓRICO-CONCEPTUAL

#### 3.1. *Quadro Teórico*

Em termos de autorias, várias são as teorias que se debruçam sobre a gestão de recursos humanos e seus problemas, mas para o presente trabalho baseamo-nos na perspectiva de alguns estudiosos desta problemática nomeadamente Chiavenato (2003, 2004), Fernando de Almeida(1996), Passos(2002) e Stephen Robbins(2005). Deste modo, o enquadramento teórico irá essencialmente basear-se nas teorias que versam sobre a importância da motivação dos trabalhadores, no que concerne ao desenvolvimento das capacidades individuais dos mesmos, bem como de toda a Organização.

A escolha das teorias que se seguem prende-se com o facto de estas, na nossa óptica, responderem melhor ao nosso propósito, mais concretamente o processo de avaliação de desempenho e o sistema de carreiras. No que tange a teoria de dois factores de Frederick Herzberg a escolha prende-se com facto de esta Teoria basear-se na premissa básica de que a relação de um indivíduo com seu trabalho é fundamental e determinará seu sucesso ou fracasso profissional.

Enquanto que a priorização da escolha da teoria de expectativa de Lawler III deve-se pelo facto de esta, na sua essência priorizar existência de uma relação entre o dinheiro e o desempenho e dedicação do indivíduo dentro da organização. Enquanto que o modelo contingencial de Victor Vroom estabelece uma relação entre vários factores como é o caso de esforço-desempenho; desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais.

#### 3.1.1. *Motivação*

Várias são as causas de motivação humana no decorrer de sua vida profissional; podendo ser de índole pessoal, ou causada por factores internamente organizacionais ou factores externos ao indivíduo e a organização no qual este mesmo indivíduo está inserido. Entretanto podemos discutir algumas teorias que abordam a questão da motivação

humana e que focam na sua essência aspectos relativos as carreiras e a avaliação de desempenho.

### ***3.1.1.1. Teoria de Dois Factores de Herzberg***

A Teoria de Dois Factores de Frederick Herzberg faz parte do conjunto das antigas teorias de motivação formuladas na década de 50 e consideradas até aos dias de hoje válidas para a explicação da motivação humana pois, segundo Robbins(2005:132) “elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram...”

Segundo a **teoria de dois factores de Herzberg** citada por Chiavenato (2003), existem dois factores a ter em conta para a motivação do trabalhador: factores motivacionais, chamados intrínsecos ou satisfactores; e, factores higiénicos, chamados extrínsecos ou insatisfactores.

Os factores motivacionais são aqueles que na óptica do autor dizem respeito a aspectos relativos a satisfação no cargo e as melhorias no desempenho incluindo à: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si. Para incentivar esses factores devem-se incluir a promoção e oportunidades, uso pleno das habilidades pessoais e estabelecimento de objectivos e avaliação relacionada com eles, etc.

Estes são considerados motivacionais porque a presença constante deles produz um efeito satisfatório e aumento de produtividade na vida do indivíduo, enquanto que, quando ausentes não têm efeito algum.

Os factores higiénicos referem-se ao ambiente de trabalho do trabalhador e constituem na óptica do autor “os factores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados” (Chiavenato, 1999:96).

A insatisfação no cargo deve ser considerado sob o ponto de vista dos factores higiénicos, que incluem: ambiente de trabalho, supervisão, política da organização, benefícios sociais contexto geral do cargo, entre outros. Quando óptimos evitam a insatisfação, porém quando precários provocam a insatisfação.

É neste âmbito, que, as políticas organizacionais de GRH devem ter em conta o esforço físico ou mental dos seus recursos humanos. No entanto, este aspecto deve ser considerado em paralelo com os demais recursos de que a organização dispõe, como é o caso dos recursos financeiros, administrativos, materiais e mercadológicos.

Para isso caberá à organização a tarefa de criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir os seus objectivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direcção aos objectivos da organização.

### ***3.1.1.2. Teoria de Expectação de Lawler III***

Agrupada no grupo das teorias denominadas Teorias Contemporâneas sobre Motivação (porque representam o que de mais avançado existe actualmente para explicar a motivação humana) a teoria de expectativa de Lawler III, citada por Chiavenato(2003) enfatiza a importância que o dinheiro tem na motivação do trabalhador para o desempenho, motivando também o companheirismo e a dedicação à Organização. Segundo esta teoria “o dinheiro tem apresentando pouca potência motivacional em virtude da sua aplicação incorrecta pela maior parte das Organizações”. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas Organizações, é devida a várias razões, a saber:

- O enorme lapso de tempo decorrido entre o desempenho da pessoa e o fraco incentivo salarial decorrente. A fraqueza do incentivo e a demora de tempo para recebê-lo dão, geralmente, a falsa impressão de que os ganhos das pessoas são independentes do seu desempenho.



- As avaliações de desempenho não produzem distinções salariais, pois os gerentes e os avaliadores não gostam de se confrontar com pessoas de baixo desempenho e que não estão preparadas para receber nenhum ou menor incentivo salarial do que os demais colegas que têm bom desempenho. Assim, os salários tendem a ser mantidos pela média e acabam não recompensando o desempenho excelente oferecido por algumas pessoas e provocando uma relação não consistente entre dinheiro e desempenho.

Seguindo esse raciocínio, dentre outros o autor conclui que “se as pessoas percebem e crêem que o seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível (...) desde que as pessoas creiam haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o dinheiro poderá ser um excelente motivador”.( Chiavenato, 2003:105).

### **3.1.1.3. Modelo Contingencial de Vromm**

Também do grupo das teorias modernas sobre a motivação o **Modelo Contingencial de Motivação de Vromm**, defende a motivação do indivíduo com base nas expectativas que este coloca com relação ao resultado da sua produtividade, produtividade essa, associada a três condições que são segundo Robbins (2005):

*Relação entre o esforço e o desempenho*- “que é a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho”. Nesta relação o autor afirma que um maior esforço será despendido pelo indivíduo se este acreditar que esse esforço lhe trará uma boa avaliação de desempenho e se o indivíduo tem a certeza de que dispendendo maior esforço de nada influenciará sua produtividade ou sua satisfação, este mesmo indivíduo tenderá a não se esforçar muito nas próximas ocasiões.

*Relação entre o desempenho e a recompensa*-que é “o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.” Nesta relação o autor realça a crença que o indivíduo tem que as recompensas organizacionais são resultado do seu desempenho, importa referir que se um indivíduo tem como objectivo aumentar seu salário e este depende da sua produção, terá maior motivação para produzir mais, pois disso depende sua satisfação.

*Relação entre as recompensas e metas pessoais*-que é “o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atracção que estas recompensas potenciais exercem sobre ele”. Aqui, o indivíduo acredita que as recompensas da organização em jeito de bonificação, aumento salarial ou promoção irão satisfazer suas metas pessoais.

As metas pessoais determinam o aumento da produtividade do indivíduo, pois se tomarmos como exemplo o facto de, como resultado de seu esforço individual, este terá como recompensa não só o dinheiro, segurança no cargo mas também a aceitação social e reconhecimento, este indivíduo colocará os seus objectivos pessoais como prioridade para aumentar sua produtividade.

Um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, e que a boa avaliação de desempenho irá ter como resultado recompensas organizacionais e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais.

A teoria de Vroom, é denominada *modelo contingencial de motivação*: porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. O nível de motivação de uma pessoa é contingente sob duas forças que actuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las. Para este teórico, a motivação para o

trabalho envolve uma complexa inter-relação entre variáveis como: expectativas, recompensas, desempenho, esforço e metas pessoais.

Devemos, deste modo, reparar que existem diversas teorias que versam sobre a causa da motivação humana no trabalho, mas temos que ter em conta que qualquer que seja o factor motivacional deve-se antes de tudo olhar para a complexa natureza humana, pois segundo Schein citado por Chiavenato (2003:125) “a complexidade humana varia com o tempo de acordo com aquilo que são seus valores, suas necessidades biológicas, seus motivos psicológicos e suas percepções”.

### **3.2. O Sistema de Carreiras**

O sistema de carreiras é algo que influencia grandemente a motivação do trabalhador dentro de uma organização, mas antes importa aqui definir carreira na perspectiva de Parretti. Segundo Parretti (1997:233) **carreira** é “uma associação de afectação a postos de trabalhos que representa um compromisso entre as necessidades da organização e os desejos expressos pelos membros do pessoal e manifesta-se em decisões de recrutamento, formação, manutenção e promoção”.

O autor defende ainda que na existência de um sistema de carreiras organizacional está implícito a existência de um sistema de avaliação de desempenho que poderá permitir a existência de uma política de mobilidade, promoção e desenvolvimento dos indivíduos na organização.

Almeida (1999) citando Sekiou, define **carreiras profissionais** como sendo um “conjunto de actividades levadas a cabo por uma pessoa para prosseguir e dirigir o seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização específica, por forma a atingir o mais elevado nível de competência e de contrapartidas hierárquicas, sociais ou políticas”.

É neste âmbito de obtenção do mais alto nível de competências que o sistema de carreiras é visto como algo de fulcral valor, tendo-se para isso a valorização de qualificações académicas e profissionais bem como às exigências de flexibilidade profissional.

Nesta ordem de ideias, Passos (2002) citando Schein (1984) afirma que dentro do sistema de carreiras preconizado por uma determinada organização os indivíduos são motivados a organizar as suas decisões de carreira, integrando a percepção dos seus talentos, motivos e valores. Aqui o autor aponta oito factores a salientar:

1. Segurança/Estabilidade - A carreira é organizada no sentido de o indivíduo conseguir uma organização que garanta uma continuidade de emprego, um futuro estável e que permita independência financeira.
2. Autonomia/Independência - A carreira é organizada no sentido do indivíduo encontrar um emprego que lhe permita estabelecer os seus próprios horários e estilo de vida.
3. Competência técnica-funcional - A carreira é organizada à volta de um determinado conjunto de conhecimentos técnicos funcionais, que permitem ao indivíduo desenvolver e/ou trabalhar em projectos desafiantes.
4. Competência geral de gestão - A carreira é organizada no sentido da progressão por parte do indivíduo a uma posição chave na organização, em que as decisões e suas consequências estão claramente relacionadas com seu esforço de análise de problemas.
5. Criatividade empresarial - A carreira é organizada no sentido de o indivíduo conseguir uma função que lhe permita criar e desenvolver novos negócios e/ou produtos.

6. Serviço e dedicação a uma causa - A carreira é organizada no sentido de o indivíduo influenciar as políticas sociais e relações laborais da sua organização.
7. Desafio - Toda carreira é organizada no sentido de o indivíduo ultrapassar obstáculos difíceis e resolver problemas insolúveis.
8. Integração do estilo de vida - Toda carreira é organizada no sentido de o indivíduo conseguir integrar as suas necessidades individuais, familiares e profissionais.

Para a sua evolução profissional na carreira dentro da organização o indivíduo realiza três movimentos que são acompanhados por uma mudança de conteúdos de trabalho, de posição e ou salarial. Estas mudanças podem derivar do próprio esforço, de uma formação específica ou de oportunidades que a organização oferece.

Schein citado por Passos (2002:433) considera que:

O *movimento horizontal (radial)* é aquele em que ao se efectivar, alteram-se o conteúdo dos trabalhos e a forma como os indivíduos o realizam; é derivado do próprio esforço, duma formação específica ou de oportunidades que surgem dentro da organização, este tipo de movimento corresponde a uma rotação entre funções com alterações no trabalho realizado pelo indivíduo. Aqui a organização fomenta a polivalência de seus colaboradores, recompensando-os, em muitos casos, de acordo com o número e complexidade das competências exigidas para realizarem eficazmente a sua função.

O *movimento vertical* é feito até ao topo da organização, baseia-se na mudança hierárquica no cargo formal, o indivíduo avalia o seu progresso na carreira a partir do que está espelhado como hierarquia da organização, neste, o sucesso profissional é visto em função da obtenção do nível hierárquico a que o indivíduo aspira.

O *movimento interno* é considerado através da obtenção de influência e poder informal que o indivíduo detém no interior da organização, ou seja, à sua pertença ao núcleo de influência e de poder da organização, a esta pertença associa-se sempre aos movimentos verticais, apesar de poder ser alcançada independentemente (Schein citado por Passos: 2002).

Com base no critério dos movimentos, os indivíduos podem movimentar-se na organização através da carreira numa ou em todas as três dimensões, devendo-se considerar que o sistema de carreiras pode ser vista como uma interacção complexa destes três tipos de movimentos.

Segundo o decreto 64/98, no seu artigo 6, nº1 a função pública moçambicana possui três tipos de carreiras que são: carreiras de regime geral, carreiras de regime específico e carreiras de regime especial. A nossa pesquisa de campo cingiu-se na análise das carreiras de regime geral e de regime específico.

### ***3.3. O Processo de Avaliação de Desempenho***

Para Almeida (1996:17) a avaliação de desempenho “não constitui uma técnica de modificação de comportamento. Deve ser considerada apenas como o instrumento de levantamento de dados, que caracterizem as condições internas que, dentro da organização, estejam, em dado momento, a dificultar ou a impedir o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos”.

Enquanto que para Robbins (2005:404) a avaliação de desempenho “oferece informações para decisões importantes, como promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. As avaliações de desempenho podem ser usadas como critérios de validação de selecção e desenvolvimento”.

O desempenho humano dentro da organização é muitas vezes associado à execução de tarefas e a sua motivação. Assim esse mesmo desempenho é visto em termos de *eficácia* através da qualidade de trabalho; em termos de *eficiência* através da responsabilidade, dinamismo, iniciativa, boas relações interpessoais no trabalho, cumprimento de metas e prazos; e em termos de *efectividade* através de resultados concretos ou impacto a nível da missão da organização.

De acordo com Chiavenato (2004:259), o conceito de avaliação de desempenho é dinâmico e pode ter várias denominações a saber: “avaliação de mérito, avaliação de empregados, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional, etc.”.

Apesar de ter denominações diferentes esta avaliação não pode ser vista separada do sistema de carreiras, pois é considerada o instrumento mais importante da gestão das pessoas e do próprio sistema de carreiras na medida em que “permite reunir informações necessárias para construir os vários programas de promoção, remuneração, formação e fundamentar as decisões que dizem respeito às carreiras dos colaboradores sendo em si uma tarefa difícil, dada a pluralidade de factores (ambientais, organizacionais e individuais) que o influenciam” (Almeida:1996).

Embora a avaliação de desempenho seja vista e reconhecida como uma das tarefas mais importantes da administração no que concerne ao desenvolvimento individual e organizacional, esta não está livre de alguns factores que influenciam negativamente a validade do seu processo, dos quais Almeida (1996) aponta os seguintes: *estereótipos*, *efeito de halo*, *erro de contraste*, *erro de semelhança* e *erro de primeira impressão*.

No que diz respeito aos *estereótipos*, estes influenciam negativamente o processo de avaliação de desempenho na medida em que, no decorrer de seu processo, o avaliador faz um juízo sobre um grupo de indivíduos como um todo e aplica esse juízo a todos os indivíduos desse grupo, sem considerar o caso concreto de cada um dos indivíduos.

Quanto ao *efeito de halo*, a sua influência negativa sobre a validação do processo de avaliação de desempenho, diz respeito a tendência que o avaliador tem de classificar uma pessoa uniformemente nos vários elementos componentes da avaliação.

Em relação ao *erro de contraste*, o avaliador é influenciado negativamente por avaliações feitas ao avaliado anteriormente que tenha uma determinada classificação (boa ou má); assim, ao avaliar de seguida um outro avaliado de cariz médio, o avaliador tenderá a classificar este de muito bom.

*Erro de semelhança*, é aquele que acontece quando o avaliador e o avaliado têm pontos em comum, aqui, o avaliador se identifica com o avaliado, e, crê que ao avaliar negativamente o avaliado, estará a autoavaliar-se também negativamente. Neste caso, o avaliador tende a avaliar negativamente ao indivíduo que for diferente de si.

O *erro de primeira impressão*, é aquele que ocorre quando o avaliador tem a primeira vista uma má ideia sobre o avaliado e esta ideia permanece imutável, mesmo que o avaliado altere significativamente a sua postura; aqui, essa primeira impressão tende a influenciar ao avaliador na classificação a dar ao avaliado.

Almeida (1996:36) aponta alguns procedimentos para a melhoria do sistema de avaliação de desempenho a salientar: “o cuidado na escolha do método de avaliação; centrar a atenção nos vários componentes do desempenho e dar formação adequada aos avaliadores.”

A avaliação de desempenho é vista como um sistema que responde tanto a uma necessidade organizacional quanto a uma necessidade individual. Quanto a necessidade organizacional esta avaliação tem fundamentalmente um cariz económico porque visa fazer um controle sobre a produção enquanto “permitir o nível de adaptação dos homens nas suas funções assim como a qualidade das estruturas da organização; e, responde a



uma necessidade individual na medida em que a pessoa tem a necessidade de medir a sua própria eficácia dentro do contexto do seu trabalho”(Parretti,1997:235).

Como resposta, pode ter efeitos motivacionais significativos, podendo reflectir na melhoria do seu desempenho, sua competência, exprimir suas dificuldades e insatisfações, os seus desejos de evolução, formação e de carreira.

Segundo Parretti (1997), o interesse da avaliação de desempenho para a gestão do pessoal pode ser resumido no seguinte:

- Melhorar o desempenho individual através do *feedback* que pode ter efeitos motivacionais significativos na pessoa avaliada;
- Tornar mais racionais as decisões que são tomadas dentro da organização no que diz respeito a:
  - a. Promoções e transferências a postos de trabalho;
  - b. Detecção das necessidades de formação;
  - c. Ajustamento de remuneração;
  - d. Planeamento de carreira.

Para Robbins (2005: 407) no que diz respeito aos métodos adoptados pelos processos de avaliação de desempenho, podem ser destacados os seguintes: *o método de escalas gráficas, o método de incidentes críticos, o método de comparações multipessoais, o método de 360 graus, o método de escalas de mensuração com âncora comportamental e relatórios escritos.*

No método de *escalas gráficas*, a avaliação baseia-se num conjunto de factores determinantes daquilo que a organização determina como desempenho, como é o caso de qualidade e quantidade de trabalho, profundidade do conhecimento, cooperação, lealdade, comparecimento, honestidade e iniciativa.

Neste método o avaliador examina a lista e classifica o funcionário em cada factor, de acordo com uma escala incremental, geralmente com cinco pontos, fazendo uma comparação da média dos valores obtidos pelo funcionário com a média previamente fixada.

O método de *incidentes críticos* é baseado na análise feita pelo avaliador, com relação aos pontos fortes e fracos do avaliado, priorizando as coisas feitas pelo avaliado que foram especialmente eficazes ou ineficazes. Neste método é citado somente o comportamento específico do avaliado e se excluem os traços de personalidade vagamente definidos.

No método de *comparações multipessoais*, é avaliado o desempenho do funcionário em comparação com o desempenho de uma ou mais pessoas, ou seja, entre um funcionário e outro ou entre o funcionário e o grupo onde ele está inserido na organização.

Método de *360°* é aquele em que a avaliação do funcionário é feita por todos aqueles que formam o seu círculo de contactos diários, desde o pessoal da correspondência até os chefes e colegas. Este método oferece ao funcionário uma perspectiva mais ampla do seu próprio desempenho e permite a organização analisar e avaliar o comportamento do funcionário avaliado com relação ao contexto de trabalho.

O método de escalas de *escalas de mensuração com âncora comportamental* é aquele que combina os elementos principais dos incidentes críticos e elementos do método de escalas gráficas. Este método identifica comportamentos específicos, observáveis e mensuráveis relativos ao trabalho tais como: *antecipação, planeamento, execução, resolução de problemas imediatos, cumprimento de ordens e enfrentamento situações de emergência*.

O método de *relatórios escritos*, fundamenta-se numa avaliação baseada num relato escrito feito pelo avaliador com relação aos pontos fortes e fracos do avaliado, seu desempenho anterior, seu potencial e sugestões para aperfeiçoamento.

No que diz respeito a **quem avalia quem** vários autores são unânimes em afirmar que todo indivíduo dentro da organização pode ser avaliador e avaliado, na medida em que o indivíduo pode auto avaliar-se, avaliar seu colega de trabalho e avaliar seu superior hierárquico e por estes ser também avaliado.

### **3.4. *Quadro Conceptual***

A gestão de Recursos Humanos numa determinada organização é vista em diferentes perspectivas, mas para o presente projecto torna-se imperioso definir alguns conceitos que serão aplicados ao longo do mesmo como é o caso de: recursos humanos, gestão de recursos humanos; avaliação de desempenho, organização, carreiras, sistema de carreiras; motivação, funcionário, promoção e progressão.

*Avaliação de Desempenho* é vista por de Almeida (1996:15) como “o processo pelo qual a organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores (...) serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e ou resultados dos participantes organizacionais”.

Aqui, o autor não isenta nenhum colaborador de participar no processo de avaliação de desempenho.

Ao passo que Marques, Cunha *et al.* (1976:16) citando Schein (1977) definem a *Carreira* como “o conjunto de fases ou padrão de desenvolvimento que decorre no tempo e que reflecte: as necessidades, motivações e aspirações individuais em relação ao trabalho e as

expectativas das sociedades em relação ao tipo de actividades que resultarão em recompensas monetárias e de estatuto para o ocupante da carreira”.

Segundo o decreto nº64/98 *carreira* “é o conjunto hierarquizado de classes ou categorias de níveis idênticos de conhecimentos e complexidade a que os funcionários têm acesso de acordo com o tempo de serviço e o mérito de desempenho”.

É nesta última definição de carreira que irá basear-se a nossa pesquisa por melhor se enquadrar naquilo que são as aspirações dos trabalhadores com relação a sua vida profissional.

*Funcionário*, segundo Birou (1982) “é o empregado do sector publico, quer se trate do governo central, dos serviços públicos ou das colectividades locais. Prosseguindo com o argumento que o funcionário é um agente titular que pertence a uma categoria permanente da administração pública, cuja função é servir a administração do Estado embora possa exercer officios muitos variados”.

Chiavenato (2003:174) define a *Gestão de Recursos Humanos* como “um processo que visa o alcance dos objectivos da organização através dos subsistemas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de recursos humanos”.

É no subsistema de aplicação que iremos aprofundar a nossa pesquisa, pois este subsistema tem dentre vários factores, os factores avaliação do desempenho e sistema de carreiras como um de seus pilares.

Para Chiavenato (2003:89) a *Motivação* “constitui um campo importante do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano”. Para este autor o conceito motivação é de difícil conceitualização pois, é utilizado com diferentes sentidos, mas, o mais importante é definir o conceito *Motivo*, que o autor

define como “ tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, dá origem a um comportamento específico”.

O conceito de *Motivação* é enunciado por Ferreira *et al* (2001:260), como “algo equivalente a um desejo de adoptar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objectivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem a satisfação de alguma necessidade individual”.

Desta motivação, deriva aquilo que é o comportamento humano dentro da organização, claro, seguindo uma vasta gama de necessidades completamente variáveis e em constante evolução; sendo assim esta motivação varia de pessoa para pessoa.

Barnard Chester citado por Chiavenato (2003:21) defende que *Organização* é “um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. Aqui, o autor afirma ainda que para a prossecussão dos objectivos da organização é necessário que a cooperação entre elas seja essencial, para a existência da mesma, e esta só existe quando: existem pessoas capazes de se comunicarem e que estejam dispostas a contribuir com acção a fim de cumprirem um propósito comum”.

*Recursos Humanos* é definido por Chiavenato (1995:103) como sendo “o conjunto de pessoas que ingressam, permanecem e participam da vida da organização independentemente do seu nível hierárquico ou tarefa”. Aqui, o autor refere ainda que estes recursos podem integrar qualquer nível no decorrer da sua ascensão profissional atravessando toda a estrutura da organização, integrando o nível institucional ( direcção), intermédio (gerência e assessoria) e operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha).

*Sistema de carreiras* é visto por Passos (2002:438) como “um sistema organizado, planeado e formalizado, através do qual a organização consegue alcançar o equilíbrio entre necessidades de carreira dos indivíduos e os seus objectivos estratégicos”. A autora

salienta ainda que os sistemas de carreiras não podem de forma alguma ser vistos como programas isolados mas, pelo contrário, devem estar interligados na estratégia global dos recursos humanos da organização.

**Promoção**, segundo Decreto nº64/98 “ é a mudança para a classe ou categoria seguinte da respectiva carreira e opera-se para o escalão e índice a que corresponda vencimento imediatamente superior”.

Há que afirmar que esta promoção, só é efectivada quando se verifica a acumulação de vários factores como é o caso de: tempo de permanência, média de classificação, aprovação em concurso e disponibilidade orçamental.

Para o mesmo Decreto nº64/98, a **progressão** é vista como “ a mudança de escalão dentro da respectiva faixa salarial”.

Semelhante a promoção, esta progressão também depende de factores como: tempo mínimo de permanência, avaliação de potencial e existência de disponibilidade orçamental.

Dos conceitos aqui expostos, importa referir que para o presente trabalho será importante desconstruir alguns que se julgam relevantes, para a obtenção das dimensões e dos indicadores que nos ajudarão a atingir os nossos objectivos como é o caso de: avaliação de desempenho, carreiras e motivação.

O conceito Avaliação de Desempenho tem como dimensão a **eficiência** medida por responsabilidade, iniciativa, cumprimento de metas e prazos e boas relações interpessoais; a dimensão **eficácia** tem como indicador a qualidade de trabalho, e, a dimensão **efectividade** tem como indicador os resultados concretos.

O conceito de Carreiras tem como dimensão **promoção** medida pela mudança de classe, de categoria e a periodicidade da mudança; a dimensão **progressão** tem como indicadores a mudança no escalão e a periodicidade da mudança.

O conceito motivação tem por sua vez a dimensão **satisfação** que tem como indicador a dedicação e auto controle.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA, RELAÇÃO ENTRE ESTES E AS TEORIAS.**

Este capítulo é reservado à apresentação dos resultados da pesquisa feita com base em entrevistas aos grupos anteriormente definidos como amostras apresentadas no capítulo 2.4; apresentaremos a seguir a relação entre as teorias usadas para o suporte do trabalho de campo com os dados empíricos. Estes resultados estão apresentados separadamente, respeitando ao critério estabelecido no tema do trabalho, primeiro, percepções relativas a carreira, progressão e promoção, seguido de percepções relativas a avaliação de desempenho. Iremos também analisar os dados e efectuar o teste das hipóteses.

##### ***4.1. Carreiras, progressão e promoção.***

O SGAR é uma instituição pública de Moçambique e basea-se num regimento de carreiras de carácter geral e específicas, a evolução dos funcionários dentro do sistema de carreiras nesta instituição vai de acordo com o preconizado no sistema de carreiras e remuneração da função pública moçambicana.

Assim o decreto 64/98 de 3 de Dezembro, artigo 10 e 11 refere que a promoção e progressão nas carreiras dependem de acumulação de seguintes critérios:

##### **Promoção**

- 1-Tempo mínimo de 3 anos completos de serviço efectivo na classe ou categoria em que está enquadrado;
- 2-Média da classificação de serviço não inferior a regular, nos últimos 3 anos, na classe ou categoria;
- 3-Aprovação em concurso de acordo com o qualificador da respectiva carreira;
- 4-Existência de disponibilidade orçamental.



### **Progressão**

- 1-tempo mínimo de 3 anos de serviço efectivo no escalão em que está posicionado;
- 2-Avaliação de potencial, cujos critérios serão aprovados pelo conselho nacional da função pública;
- 3-Existência de disponibilidade orçamental.

Começou-se por questionar aos trabalhadores no geral o seu entendimento sobre o sistema de carreiras, promoção e progressão adoptado pelo SGAR das quais encontramos respostas como:

1-“Carreira, acho que é o que vem no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, é o que nos ajuda a progredir e a aumentar de salário, desde que entrei nunca me informaram que mudei de categoria, o salário sobe quando sobe o salário de todos funcionários do Estado”.

2-“Carreira, para mim é aquele conjunto de postos ou cargos que um funcionário ocupa durante o tempo em que fica a trabalhar dentro de uma instituição, já progredi uma vez mas não foi por iniciativa da AR, foi porque achei que já estava a muito tempo naquele posto e solicitei a progressão”.

3-“Não entendo nada sobre isso porque ninguém nos explica nada sobre isso, nós entramos e dizem que ficamos num posto e passaremos para outro depois de 2 anos, quando passamos da classe de estagiário para a outra ficamos muitos anos e não sabemos se isso é carreira ou progressão”.

4-“Carreira é o conjunto de nível de salário, categorias ocupadas e a função que um indivíduo desempenha dentro de uma instituição durante toda a sua vida profissional, tive uma progressão que se deveu a conclusão do nível académico e a primeira foi porque já havia ficado aqueles 2 anos que se deve ficar na classe E”.

Alguns entrevistados demonstraram dificuldades em conseguir responder correctamente o conceito carreira, alguns desassociam as carreiras e a questão monetária, muitos não fazem a relação entre carreira e avaliação de desempenho. Com relação a progressão e promoção dentro desta mesma carreira quase todos entrevistados afirmam que não existe relação, pois ficam muito tempo sem progredir, neste questionamento o Chefe do Departamento de RH respondeu:

5-“Nós temos as carreiras dentro do SGAR, mas ficamos muito tempo sem as progressões e promoções, tivemos que fazer as progressões na carreira numa forma colectiva abrangendo todos os funcionários, consequentemente a próxima também será colectiva, claro que isto prejudicou muitos funcionários...”

As carreiras, à semelhança de progressões e promoções são consideradas aspectos relevantes para o desenvolvimento individual e organizacional do ponto de vista económico e financeiro mas este deve ser percebido por todos de forma unitária.

Das entrevistas feitas sobre carreiras, progressões e promoções verificou-se que muitos entrevistados não esperam evoluir na carreira tendo em conta os critérios definidos pelo Decreto 64/98, estes esforçam-se em melhorar o seu nível académico para assim auferir melhor salário.

Com relação as expectativas que os funcionários tinham ao entrar na instituição constatou-se que muitos escolheram trabalhar nesta instituição porque esperavam encontrar um bom ambiente de trabalho, progressão na carreira e auferir melhores salários embora soubessem que a instituição faz parte do Aparelho do Estado.

Alguns optaram por entrar na instituição porque esperam obter bolsas de estudos com intuito de melhorar suas aptidões profissionais e académicas, pois com a melhoria das qualificações académicas almejam atingir postos superiores.

Outros porque procuravam a segurança que o aparelho de Estado oferece com relação a manutenção do seu emprego; alguns entrevistados foram parar a instituição vindos transferidos de outras instituições que também fazem parte da função pública; uma parte dos funcionários são do tempo da Assembleia Popular e continuam até aos dias de hoje.

Com relação ao desenvolvimento profissional dos funcionários muitos queixam-se de não esperar nenhum, pois, afirmam que não conhecem a política e os critérios de formação adoptados pela organização, assim entendem que o seu desenvolvimento profissional resulta da sua experiência do dia a dia no sector de trabalho.

#### ***4.2. Avaliação de Desempenho.***

O processo de avaliação de desempenho no SGAR é regido pelo disposto na Resolução nº 12/2001 de 26 de Dezembro que aprova as normas de procedimento e os critérios de avaliação de potencial para progressão nas carreiras profissionais do aparelho do Estado.

Esta avaliação visa valorizar as capacidades e habilidades técnico-profissional do funcionário a partir de indicadores objectivos pré-definidos e tem como objectivo permitir a progressão do funcionário para o escalão imediato superior.

Questionados sobre a prática de avaliação de desempenho no SGAR muitos dos entrevistados conseguem afirmar que anualmente são avaliados embora os critérios sejam poucos claros, senão vejamos:

1-“Temos avaliação desempenho anual, mas nunca participei na altura que meu chefe esteve a me avaliar, quem nos dá os resultados dessa avaliação é o próprio chefe e nem sabemos como nos avalia”.

2-“A avaliação de desempenho que temos vai de acordo com o que está estipulado no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado é um formulário que o superior hierárquico preenche depois dá a conhecer ao seu subordinado, é feita anualmente mas os RH não formam os gestores ou avaliadores em matéria de AD”.

3-“ Eu acho que o que nós fazemos é uma avaliação de potencial, os chefes dizem que é de desempenho, mas o resultado depende deles, se a gente tem problemas com eles ou se não vão com nossa cara aí o resultado é péssimo”.

4-“ Nós não temos avaliação de desempenho, temos sim as ditas avaliações anuais que dependem muitos dos gestores de cada área pois não é possível os RH fazerem tudo, também seria uma espécie de interferência; os critérios usados são gerais mas, cada gestor avalia o seu funcionário seguindo a sua lógica de avaliador e esta avaliação é feita uma vez por ano, podemos dizer que ela é meramente administrativa pois serve para cumprir com o que está legislado e não reflecte a realidade”.

5- “ A AD pode ser considerada um acto administrativo porque podemos ter casos em que um funcionário se comporta bem durante o ano todo e no período da AD ter um problema , aí, o gestor muitas das vezes tem em conta sempre o último comportamento do trabalhador, nesse caso não podemos dizer que a AD foi bem feita”.

No que diz respeito ao processo de AD muitos dos entrevistados são unânimes em afirmar que o que se avalia não é o desempenho dos funcionários mas sim a assiduidade e a postura (comportamento) destes perante a instituição e os gestores, alguns afirmam que os critérios deviam ser alterados e para sua elaboração ter em conta aspectos relativos as tarefas de cada sector e não aspectos gerais.

No que tange a periodicidade de realização da AD, existe disparidade em relação aos entrevistados, porque uns afirmam ser avaliados constantemente uma vez em Março de

cada ano com relação a aspectos do ano em transacto, e outros afirmam que a AD não é regular pois, há anos que não são avaliados e os gestores não dão satisfação nenhuma.

Constatou-se que a avaliação feita no SGAR, de nada pesa na prestação profissional dos funcionários, pois no decorrer das entrevistas reparou-se que os funcionários não se preocupam muito com o resultado destas avaliações porque afirmam que estas não servem para aumentar seu salário, simplesmente servem para dar uma nota anual cumprindo com o que está estipulado no SCR.

Das questões feitas a vários funcionários do SGAR, foi possível a partir das respostas perceber que estes encontram-se insatisfeitos com o processo de AD ministrado pela instituição, bem como com o SCR adoptado.

Notou-se que muitos deles partilham da ideia de que a avaliação feita na instituição não é a AD mas sim de comportamento, e muitos discordam dos critérios adoptados, pois não sabem qual o método que os gestores usam para a realização da mesma.

O desempenho de um funcionário devia ter por parte dos gestores uma apreciação positiva tendo em conta critérios objectivos de avaliação, pois, a apreciação negativa tendo como base critérios subjectivos por parte dos gestores desmotiva o funcionário no que concerne ao dispêndio de esforço para trabalhar.

O método usado para a avaliação de desempenho no SGAR é o de escalas gráficas ( vide Cap. 3.3.), neste método o avaliador examina a lista e classifica o funcionário em cada factor, de acordo com uma escala incremental, geralmente com cinco pontos, fazendo uma comparação da média dos valores obtidos pelo funcionário com a média previamente fixado.

Os funcionários conseguem nas carreira do SGAR fazer os três movimentos apontados por Passos(vide cap 3.2) mas verificou-se a predominância dos movimento radial e

vertical, pois estes podem ser considerados a partir de transferências internas, promoções, obtenção de novo nível académico, etc.

#### ***4.3. Relação entre Teorias e Resultados da Pesquisa***

Auscultados todos entrevistados, apresentados os resultados da pesquisa de campo verifica-se que um dos maiores factores motivacionais dentro de uma dada organização é a existência de uma política clara e disseminada para todos os seus componentes, desde gestores de nível estratégico até aos executores a nível operacional.

Assim, o facto da instituição não ter uma política de recursos humanos cria uma falta de motivação nos funcionários e este facto vem corroborar com a teoria de Herzberg, citada por Chiavenato (1999) que afirma que a política da organização quando inexistente ou mal implementada constitui um factores que contribuem para a insatisfação do trabalhador.

A partir da altura que os funcionários acreditarem que seu esforço serão compensados quer por um incremento salarial ou por uma mudança na carreira tenderão a melhorar seu desempenho, corroborando com ideia patente na teoria de expectativa de Lawler III que afirma que “se as pessoas percebem e crêem que o seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível (...) desde que as pessoas creiam haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o dinheiro poderá ser um excelente motivador” (Chiavenato, 2003:105).

Apesar da inexistência de uma política de gestão de recursos humanos na instituição podemos depreender que grande parte dos entrevistados se encontra motivado para trabalhar porque encontram a realização de seus objectivos pessoais como é o caso de continuação de estudos, bom ambiente de trabalho e segurança de emprego concordando

com a ênfase que Vroom dá a estes objectivos na sua teoria denominada modelo contingencial.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. *Verificação das hipóteses*

Para a realização deste trabalho foram usadas duas hipóteses sendo a primeira: “o desempenho dos trabalhadores do SGAR é influenciado pela política de gestão de recursos humanos adoptados pela Organização” e a segunda enunciava que “a motivação para trabalhar depende de como os funcionários percebem as vantagens que o sistema de carreiras e o processo de avaliação de desempenho trazem para o seu desenvolvimento pessoal”.

A partir da pesquisa de campo obtivemos resultados que serviram para testar as duas hipóteses.

No que diz respeito a primeira hipótese esta foi infirmada, pois, constatou-se que o SGAR não tem uma política de recursos humanos para gerir a instituição, isso, faz com que não exista nenhuma influência no desempenho dos trabalhadores por parte duma política de gestão. A instituição tem apenas uma política de formação para seus funcionários que é mal difundida.

Confirma-se a segunda hipótese na medida que verificou-se que a aplicação Sistema de Carreiras e Avaliação de Desempenho influenciam negativamente na motivação dos funcionários, pois, de acordo com aqueles, estes estão não trazem vantagens na medida em que a sua implementação é difusa e seus critérios pouco claros.

A motivação para trabalhar é originária de outras fontes que não são o Sistema de Carreiras e o processo de Avaliação de Desempenho, como por exemplo o ambiente de trabalho existente no SGAR, a segurança que os funcionários têm e a abertura que a instituição oferece para a continuação dos estudos por parte dos funcionários.



## 5.2. Conclusão

Das análises feitas, podemos concluir que existe por parte dos funcionários do SGAR uma desmotivação derivada do que se pode considerar má gestão do processo da avaliação de desempenho e da implementação dos procedimentos do sistema de carreiras.

Uma das obrigações do sistema de carreiras é proporcionar o acompanhamento do desenvolvimento do indivíduo na organização através de movimentações dentro das carreiras profissionais existentes, claro, estando de acordo com o preconizado na política de gestão de recursos humanos.

O bom desempenho dos funcionários deverá propiciar esse desenvolvimento, que além de promoções e progressões devem ser acompanhados de um aumento salarial que irá estar intimamente ligado ao processo de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é feita anualmente pelo superior hierárquico e sem a preparação do departamento dos recursos humanos, o que torna o processo muito subjectivo não permitindo a participação do avaliado no mesmo.

Esta subjectividade com que se realizam as avaliações de desempenho individuais, impedirá a realização de avaliações objectivas ao desempenho organizacional se tomarmos em conta que este é resultado dos desempenhos individuais ou dos grupos de trabalho.

Não se pôde constatar nenhum contributo que o processo da avaliação de desempenho dá ao sistema de carreiras adoptado pela organização, a partir disso podemos depreender que existe uma influência negativa destes para o desempenho do funcionário.

### 5.3. Recomendações

Depois do exposto acima recomenda-se que:

Haja uma política de gestão de recursos humanos, englobando aspectos relativos a avaliação de desempenho e sistemas de carreiras disseminada a todos funcionários, para sua melhor percepção. Essa disseminação irá permitir aos funcionários um melhor entendimento da política de gestão de recursos humanos da instituição.

O processo de avaliação de desempenho seja uma constante na vida do funcionário e da instituição com fim de permitir uma recolha de informação para fins de promoção, progressão, formação, remunerações, medindo o estágio de desenvolvimento individual e organizacional.

Se faça uma avaliação de desempenho regular e com a participação dos funcionários de forma individual e em equipe por forma que estes tenham uma imagem de seu desenvolvimento, não descurando a possibilidade de auto-avaliação por parte destes.

Os gestores e/ou avaliadores sejam formados em matéria de avaliação de desempenho com vista a uma melhor aplicação das ferramentas utilizadas no processo das avaliações, permitindo ao funcionário um conhecimento dos critérios adoptados, e que a avaliação tenha como base a natureza de suas funções, e actividades desempenhadas por cada funcionário ou equipe associando critérios gerais de avaliação.

A política de promoção, progressão e formação deve ter em conta o desempenho de cada indivíduo, suas necessidades de desenvolvimento pessoal e organizacional, tendo em conta a descrição de funções existentes nos sectores de trabalho.

Que o Sistema de Carreiras seja organizado para que a Organização tenha maior e melhor controle de seus Recursos Humanos.

Que o sistema de carreiras seja difundido para todos funcionários por forma a permitir que estes saibam em que posição se encontram dentro da respectiva carreira, e como alcançar a posição seguinte.

#### **5.4. Considerações Finais**

O presente trabalho analisou o impacto que o sistema de carreiras e o processo de avaliação de desempenho tem na motivação dos funcionários do SGAR. De salientar que este abarcou uma amostra que se pode considerar significativa para a percepção das inquietações dos funcionários.

O SGAR é uma instituição que à semelhança de outras faz parte do Aparelho do Estado do nosso país, assim, esta instituição é gerida nos aspectos relativos aos recursos humanos, por dispositivos legais comuns a todas instituições públicas do país como é o caso do decreto 64/98 que cria o sistema de carreiras e remuneração e da resolução 16/2001 que aprova as normas de procedimento e os critérios de avaliação de potencial para progressão nas carreiras profissionais do aparelho do Estado.

Dever-se-à nesta óptica fazer-se uma análise profunda destes dispositivos e tentar encontrar aspectos comuns à todas instituições e criar-se novos dispositivos que regem o processo de avaliação de desempenho em cada instituição da função pública, com vista a não criar uma desmotivação permanente nos funcionários.

## **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

ALMEIDA, António José . Perfis de Competências dos Profissionais da Gestão de Recursos Humanos: da ilusão estratégica à estratégia da desilusão. Lisboa. Dinâmica/ISCTE. 1999.

ALMEIDA, Fernando Neves de. de. Avaliação de Desempenho para Gestores. Portugal. McGraw Hill. 1996.

AMARAL, Wanda do. Guia para Apresentação de Teses, Dissertações, Trabalhos de Graduação. 2ª ed. Maputo. Livraria Universitária. 1999.

BIROU, Alain. Dicionário de Ciências Sociais. Lisboa: Dom Quixote.1982

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo. Atlas.1995

\_\_\_\_\_. Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos. 4ª ed. São Paulo. Atlas. 1999

\_\_\_\_\_. Iniciação à Administração Geral. 3ª ed. São Paulo. Makron Books.2000

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas.2000

\_\_\_\_\_. Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos.5ª ed. São Paulo. Atlas. 2003

FERREIRA, Carvalho et al. Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa. McGraw Hill. 2001. Pp. 255-278.

MARQUES C & CUNHA M. P et Al. Gestão de Recursos Humanos. 2ª ed. Lisboa. APB. 1997

PARRETTI, Jean Marie. Recursos Humanos. Lisboa. Silabo.1997

PASSOS, Ana. “Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional”. In: CAETANO, António & VALA, Jorge (org.) Gestão de Recursos Humanos: conceitos, processos e técnicas. Lisboa. Dom Quixote. 2002

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. Administração. 5ªed. Rio de Janeiro. Prentice Hall. 1998

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional .11ªed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005

STONER, James & FREEMAN, Edward. Administração. 5ªed. Rio de Janeiro. Afiliada. 1985.

## **DECRETOS, LEIS, RESOLUÇÕES E DOCUMENTOS OFICIAIS**

Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRESP). Estratégia Global da Reforma do Sector Público (2001-2011). Maputo.2001

Decreto nº 64/98, de 3 de Dezembro in: MINISTÉRIO da ADMINISTRAÇÃO ESTATAL. Direcção Nacional da Função Pública. nº 5. Sistema de Carreiras e Remuneração.1999.

IMPrensa NACIONAL. Maputo. BOLETIM da REPÚBLICA. I Série-número 19. Diploma Ministerial nº 59/98 de 13 de Maio de 1998.

\_\_\_\_\_. Maputo. BOLETIM da REPÚBLICA. I Série-número 52. Resolução nº 12/ 2001 de 26 de Dezembro.

\_\_\_\_\_. Maputo. BOLETIM da REPÚBLICA . I Série-número 53. Resolução nº 16/2003 de 31 de Dezembro.

\_\_\_\_\_. Maputo. BOLETIM da REPÚBLICA. I Série-número 42. Lei nº 11/2004 de 20 de Outubro.

## **LISTA DE ENTREVISTA**

### **Classe única**

Remígio Hele, Operário, 29 Maio de 2007. Maputo

Narciso Mandate, Operário, 29 Maio de 2007. Maputo

David Mandlate, técnico médio, 29 Maio de 2007. Maputo

Jacinto Vitorino, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

Salomão Cuinica, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

João Capitine, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

Joaquim Marcos, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

Carlos Massoda, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

Esperança, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

Gil Bovane, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

Celso Mulhovo, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

Timotéo da Silva, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

### **Assistentes, técnicos, médios, superiores**

Juvência Mendes, técnica de administração, 29 de Maio de 2007. Maputo

Denise Vaz, técnica profissional, 29 de Maio de 2007. Maputo

Moisés, técnico profissional, 29 de Maio de 2007. Maputo

Marina João, técnica superior N1, 29 de Maio de 2007. Maputo

Belmiro Mauaie, técnico superior de administração N1, 05 de Junho de 2007. Maputo

### **Anónimos**

Anónimo, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo



Anónimo, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

Anónimo, auxiliar administrativo, 29 de Maio de 2007. Maputo

Anónimo, técnico superior N1, 29 de Maio de 2007. Maputo

Anónimo, técnico profissional, 31 de Maio de 2007. Maputo

Anónimo, técnico superior N1, 31 de Maio de 2007. Maputo

Anónimo, técnico, 31 de Maio de 2007. Maputo

Anónimo, técnico profissional de Administração Pública, 31 de Maio de 2007. Maputo

Anónimo, técnico profissional, 05 de Junho de 2007. Maputo

### **Gestores**

Chefe de DRH, 27 de Junho de 2007. Maputo

Chefe de DRPI, 05 de Junho de 2007. Maputo

Chefe de DPL, 05 de Junho de 2007. Maputo

Chefe de Repartição de Património, dia 29 de Maio de 2007. Maputo

Chefe de Repartição de Relações Laborais, dia 29 de Maio de 2007. Maputo

Chefe de Repartição de Apoio ao Plenário, dia 31 de Maio de 2007. Maputo

## **ANEXOS E APÊNDICE**

ANEXO 1: Folha de classificação anual do pessoal técnico e administrativo.

ANEXO 2: Folha de classificação do pessoal de apoio geral e técnico.

ANEXO 3: Folha de classificação anual do pessoal com funções de direcção e chefia.

ANEXO 4: Estrutura Orgânica do SGAR

APÊNDICE 1: Guião de Entrevistas

### **GUIÃO DE ENTREVISTAS ( Para assistentes, técnicos médios e superiores)**

- 1- Pode dizer como se chama? O nome é facultativo.
- 2- Qual é a categoria que ocupa?
- 3- É funcionário a quanto tempo?
- 4- Qual era a sua expectativa quando entrou para o SGAR?
- 5- As suas expectativas foram concretizadas?
- 6- Como é a sua relação de trabalho com seus colegas e superiores?
- 7- Como analisa o seu ambiente de trabalho?
- 8- Já participou duma avaliação de desempenho realizada pelo SGAR? S e sim, quantas vezes, se não, porquê?
- 9- Se já participou, tem tido conhecimento do resultado da mesma? De que forma?
- 10- Qual é o seu entendimento sobre o sistema de carreiras e o sistema de AD adoptado pelo SGAR?
- 11- Desde que entrou para a instituição já teve alguma progressão na sua carreira?
- 12- Essa progressão foi em resultado da avaliação de desempenho ou foi uma progressão automática?
- 13- Está satisfeito (a) com a politica de RH em vigor?



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

(a) .....  
(b) .....

FOLHA DE CLASSIFICAÇÃO ANUAL DO PESSOAL  
TÉCNICO E ADMINISTRATIVO

Nome .....

Categoria .....

DESPACHO

...../...../.....

o .....

Período a que respeita a avaliação :

De ...../...../200... a ...../...../200...

Classificação obtida :

(c) .....

..... valores

Actividades relevantes realizadas durante o período (d)

Formação, missões específicas, trabalho de especial complexidade e dificuldade, nível académico adquirido:

Distinções e prémios recebidos: (e)

Punições sofridas: (e)

(a) Ministério, Secretaria de Estado, ou Governo Provincial.

(b) Direcção Nacional, Provincial, Distrital, Administração do Distrito ou Instituição subordinada.

(c) Muito bom, Bom, Regular ou Mau.

(d) A ser preenchido pelo funcionário classificado.

(e) A ser preenchido pela área de Recursos Humanos.

Apresentação e postura	Apresentação impecável. Naturalmente cortês e delicado no contacto com as pessoas. 15	Boa apresentação. Delicado no contacto com as pessoas. 12	Extrínseca apresentação desleixada. Ocasionalmente brusca no contacto com as pessoas. 8	Desleixado na apresentação. Por vezes inconveniente e incorrecto no contacto com as pessoas. 0
Pontualidade	Menos de 6 atrasos injustificados por ano. 15	De 6 a 20 atrasos injustificados por ano. 12	De 21 a 40 atrasos injustificados por ano. 8	Mais de 40 atrasos injustificados por ano. 0
Assiduidade	Menos de 10 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do artigo 151 do EGFE. 15	De 10 a 15 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do artigo 151 do EGFE. 12	De 16 a 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do artigo 151 do EGFE. 8	Mais de 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do artigo 151 do EGFE. 3
Qualidade do trabalho	Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor na execução. 25	Trabalho bem executado, sem deficiências que chame a atenção. 18	Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento permanente. 14	Erros graves frequentes. 0
Competência profissional	Conhecimentos profissionais profundos e actividades que ultrapassam em regra as exigências. 25	Conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas mais complexos. 18	Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço. 14	Conhecimentos profissionais insuficientes, carece de bases para desempenho das funções. 3
Aperfeiçoamento profissional	Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade de trabalho. 20	Revela, em regra interesse em melhorar os conhecimentos e em aperfeiçoar o seu trabalho. 15	Interesse descontinuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. 11	Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar o trabalho. 0
Dinamismo e iniciativa	Ago com independência e discernimento encontrando soluções criativas para cada caso. 20	Resolve problemas de forma acertada sem necessidade de orientação expressa. 15	Chega a sugerir soluções em situações novas sem nenhuma criatividade. 11	Incapaz de tomar iniciativas, necessita de orientação pormenorizada. 0
Responsabilidade	Elevada ponderação nos actos que pratica, assume por iniciativa própria a responsabilidade 20	Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade. 15	Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos 11	Evita responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos. 2
Relações de trabalho	Muito boas relações de trabalho, esforça-se por criar bom ambiente de trabalho. 15	Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente. 12	Estabelece relações normais com colegas de trabalho. 8	Provoca atritos frequentes. 3
Cumprimento de tarefas e prazos	Realiza as tarefas com qualidade e em prazo mais curtos do que os normalmente necessários. 25	Executa as tarefas com rapidez e oportunidade e de qualidade aceitável. 18	Realiza em regra as tarefas dentro dos prazos estabelecidos. 14	Demasiado lento, atrasos no funcionamento do serviço. 0
Disciplina	Alto grau de disciplina, respeito pelas normas internas de serviço e do EGFE. 20	Respeita as normas internas e cumpre os deveres. 15	Quando orientado respeita as normas internas e cumpre os deveres de funcionário do Estado. 11	Viola com frequência normas do serviço e do EGFE. 0

1. Apresentação e postura .....	<input type="checkbox"/>
2. Pontualidade .....	<input type="checkbox"/>
3. Assiduidade .....	<input type="checkbox"/>
4. Qualidade de trabalho .....	<input type="checkbox"/>
5. Competência profissional .....	<input type="checkbox"/>
6. Aperfeiçoamento profissional .....	<input type="checkbox"/>
7. Dinamismo e iniciativa .....	<input type="checkbox"/>
8. Responsabilidade .....	<input type="checkbox"/>
9. Relações de trabalho .....	<input type="checkbox"/>
10. Cumprimento de tarefas e prazos .....	<input type="checkbox"/>
11. Disciplina .....	<input type="checkbox"/>
Pontuação obtida ..... <input type="checkbox"/>	

Tabela de Classificação de Serviço		
Classificação	Valores	Pontuação final
Muito Bom	20	215
	19	204 - 214
	18	193 - 203
	17	182 - 202
Bom	16	172 - 181
	15	161 - 171
	14	150 - 160
Regular	13	139 - 149
	12	129 - 138
	11	118 - 128
	10	107 - 117
Mau	<10	<107

Pontuação

1. Apresentação e compostura .....	<input type="checkbox"/>
2. Pontualidade .....	<input type="checkbox"/>
3. Assiduidade .....	<input type="checkbox"/>
4. Qualidade de trabalho .....	<input type="checkbox"/>
5. Competência profissional .....	<input type="checkbox"/>
6. Aperfeiçoamento profissional .....	<input type="checkbox"/>
7. Dinamismo e iniciativa .....	<input type="checkbox"/>
8. Responsabilidade .....	<input type="checkbox"/>
9. Relações de trabalho .....	<input type="checkbox"/>
10. Cumprimento de tarefas e prazos .....	<input type="checkbox"/>
11. Disciplina .....	<input type="checkbox"/>
Pontuação obtida ..... <input type="checkbox"/>	

Tabela de Classificação de Serviço		
Classificação	Valores	Pontuação final
Muito Bom	20	215
	19	204 - 214
	18	193 - 203
	17	182 - 202
Bom	16	172 - 181
	15	161 - 171
	14	150 - 160
Regular	13	139 - 149
	12	129 - 138
	11	118 - 128
	10	107 - 117
Mau	<10	<107

# PONTUAÇÃO

1. Apresentação e postura .....	<input type="text"/>
2. Assiduidade .....	<input type="text"/>
3. Competência profissional .....	<input type="text"/>
4. Aperfeiçoamento profissional .....	<input type="text"/>
5. Dinamismo e iniciativa .....	<input type="text"/>
6. Responsabilidade .....	<input type="text"/>
7. Relações de trabalho.....	<input type="text"/>
8. Cumprimentos de tarefas e prazos .....	<input type="text"/>
9. Carácter .....	<input type="text"/>
10. Capacidade de dirigir .....	<input type="text"/>
Pontuação obtida .....	<input type="text"/>

TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO		
Classificação de serviço	Valores	Pontuação final
Muito Bom	20	200
	19	190 - 199
	18	180 - 189
	17	170 - 179
Bom	16	160 - 169
	15	150 - 159
	14	140 - 149
Regular	13	130 - 139
	12	120 - 129
	11	110 - 119
	10	100 - 109
Mau	<10	<100







REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

(a) \_\_\_\_\_

(b) \_\_\_\_\_

FOLHA DE CLASSIFICAÇÃO ANUAL DO PESSOAL COM FUNÇÕES DE  
DIRECÇÃO E CHEFIA

Nome \_\_\_\_\_

Função \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Período a que se respeita a avaliação

Classificação obtida :

DESPACHO

O \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

De \_\_\_\_/\_\_\_\_/199\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/19\_\_

c) \_\_\_\_\_

Valores

Actividades relevantes realizadas durante o período (d)  
Formação, missões específicas, trabalho de especial complexidade e dificuldade, nível académico adquirido:

Distinções e prémios recebidos (e)

Punições sofridas: (e)

- (a) Ministério, Secretaria de Estado, ou Governo Provincial  
(b) Direcção Nacional, Provincial, Distrital, Administração de Distrito ou Instituição Subordinada  
(c) Muito bom, Bom, Regular ou Mau;  
(d) a ser preenchido pelo funcionário classificado  
(e) a ser preenchido pela área de RH

Apresentação e postura	Apresentação impecável. Naturalmente cortês e delicado no contacto com as pessoas	15	Boa apresentação. Delicado no contacto com as pessoas.	12	Esporádica apresentação desleixada. Ocasionalmente brusco no contacto com as pessoas.	8	Desleixado na apresentação. Por vezes inconveniente e incorrecto no contacto com as pessoas.	0
Assiduidade	É assíduo. Só falta em situações extremas plenamente justificáveis	15	É normalmente assíduo. Raramente falta	12	É pouco assíduo. Falta com alguma frequência.	8	Não é assíduo. Falta sistematicamente.	0
Competência profissional	Conhecimentos profissionais profundos e actividades que ultrapassam em regra as exigências	25	Conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas mais complexos.	18	Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço.	14	Conhecimentos profissionais insuficientes, carece de bases para desempenho das funções.	3
Aperfeiçoamento profissional	Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade de trabalho	20	Revela, em regra, interesse em melhorar os conhecimentos e em aperfeiçoar o seu trabalho.		Interesse descontinuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho.	11	Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar o trabalho.	0
Dinamismo e iniciativa	Age com independência e desmoldamento encontrado soluções criativas para cada caso	15	Resolve problemas de forma acertada sem necessidade de orientação expressa.	12	Chega a sugerir soluções em situações novas sem nenhuma criatividade.	8	Incapaz de tomar iniciativas, necessita de orientação pormenorizada.	0
Responsabilidade	Elevada ponderação nos actos que pratica, assume por iniciativa própria a responsabilidade	25	Revela a ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade.	18	Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos.	14	Evita responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos.	3
Relações de trabalho	Muito boas relações de trabalho, esforça-se por criar bom ambiente de trabalho	20	Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente.	15	Estabelece relações normais com colegas de trabalho.	11	Provoca atritos frequentes.	0
Cumprimento de tarefas e prazos	Realiza as tarefas com qualidade e em prazos mais curtos do que os normalmente necessários	20	Executa as tarefas com rapidez e oportunidade e de qualidade aceitável.	15	Realiza em regra, as tarefas dentro dos prazos estabelecidos.	11	Demasiado lento, atraso no funcionamento do serviço.	0
Carácter	Conta-se com ele para assuntos de grande responsabilidade. Possui equilíbrio mental e emocional mesmo diante das tensões de trabalho e de situações adversas.	20	Nem sempre se pode contar com ele para assuntos de grande responsabilidade. Mantém equilíbrio mental e emocional nos momentos de tensão de trabalho e em situações adversas	15	Não consegue assumir responsabilidade em assuntos mais importantes. Não consegue manter equilíbrio mental e emocional em momentos de tensão de trabalho ou situações adversas.	11	Não se pode contar com ele em assuntos de maior responsabilidade. Descontrola-se diante de tensões de trabalho ou situações adversas.	0
Capacidade de dirigir	Excelente programação, orientação e controle de acções, total aproveitamento dos recursos existentes	25	Programa, orienta, e controla as acções de forma adequada. Bom aproveitamento dos recursos existentes.	18	Adequada programação e coordenação das acções. Tem por vezes falhas de controlo.	14	Programação e controlo deficiente, coordena apenas as acções rotineiras.	2

JUIZO OPINATIVO

1. Apreciação geral salientando se há ou não adaptação à função, quais os aspectos positivos e negativos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente acções de formação.

2. Opinião sobre aptidão para categoria superior ou função de chefia.

de

de

O

*Tomei conhecimento*

VISTO.

O

*Tomei conhecimento após a homologação*

Pontuação

1. Apresentação e compostura .....
2. Pontualidade .....
3. Assiduidade .....
4. Qualidade de trabalho .....
5. Uso e manutenção dos meios .....
6. Relações de trabalho .....
7. Cumprimento de tarefas e prazos .....
8. Disciplina .....


Pontuação obtida .....

Tabela da Classificação de Serviços		
Classificação	Valores	Pontuação final
Muito Bom	20	160
	19	152 - 159
	18	144 - 151
	17	136 - 143
Bom	16	128 - 135
	15	120 - 127
	14	112 - 119
Regular	13	104 - 111
	12	96 - 103
	11	88 - 95
	10	80 - 87
Mau	< 10	< 80

Apresentação e composição	Apresentação impecável. Naturalmente cortês e delicado no contacto com as pessoas. 15	Boa apresentação. Delicado no contacto com as pessoas. 12	Esporádica apresentação desleixada. Ocasionalmente brusco no contacto com as pessoas. 8	Desleixado na apresentação. Por vezes inconveniente e incorrecto no contacto com as pessoas. 0
Pontualidade	Menos de 6 atrasos injustificados por ano. 15	De 6 a 20 atrasos injustificados por ano. 12	De 21 a 40 atrasos injustificados por ano. 8	Mais de 40 atrasos injustificados por ano. 0
Assiduidade	Menos de 10 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do Art. 151 do EGFE. 15	De 10 a 15 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do Art. 151 do EGFE. 12	De 16 a 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do Art. 151 do EGFE. 8	Mais de 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do Art. 151 do EGFE. 3
Qualidade de trabalho	Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor na execução. 25	Trabalho bem executado, sem deficiências que chamam a atenção. 18	Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento permanente. 14	Erros graves frequentes. 0
Uso e manutenção dos meios	Utiliza de forma integral e correcta os meios à sua responsabilidade providenciando, a tempo, a sua manutenção. 25	Usa de forma correcta os meios à sua responsabilidade mas é desleixado com a sua manutenção. 18	Descuidado na utilização dos meios à sua responsabilidade. 14	Utiliza mal os meios à sua responsabilidade, provocando, por vezes, danos. 2
Relações de trabalho	Muito boas relações de trabalho, esforça-se por criar bom ambiente de trabalho. 20	Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente. 15	Estabelece relações normais com colegas de trabalho. 11	Provoca atritos frequentes. 0
Cumprimento de tarefas e prazos	Realiza as tarefas com qualidade e em prazos mais curtos do que os normalmente necessários. 25	Executa as tarefas com rapidez e oportunidade e de qualidade aceitável. 18	Realiza em regra as tarefas dentro dos prazos estabelecidos. 14	Demasiado lento, atrasos no funcionamento do serviço. 0
Disciplina	Alto grau de disciplina, respeito pelas normas internas do serviço e do EGFE. 20	Respeita as normas internas e cumpre os deveres. 15	Quando orientado respeita as normas internas e cumpre os deveres de funcionário do Estado. 11	Viola com frequência normas do serviço e do EGFE. 0



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

(a) .....  
(b) .....

**FOLHA DE CLASSIFICAÇÃO DO PESSOAL  
DE APOIO GERAL E TÉCNICO**

Nome .....  
.....

Categoria .....  
.....

**DESPACHO**

...../...../.....

O .....  
.....

Período a que respeita a avaliação

De ...../...../..... a ...../...../.....

Classificação obtida:

(c) .....  
..... valores

Actividades relevantes realizadas durante o período (d)

Formação, missões específicas, trabalho de especial complexidade e dificuldade. Nível académico adquirido:  
.....  
.....

Distinção e prémios recebidos:  
.....  
.....  
.....

Punições sofridas: (e) .....  
.....  
.....

(a) Ministério, Secretaria de Estado, ou Governo Provincial.

(b) Direcção Nacional, Provincial, Distrital, Administração de Distrito ou Instituição Subordinada.

(c) Muito bom, Bom, Regular ou Mau.

(d) A ser preenchido pelo funcionário classificado.

(e) A ser preenchido pela área de Recursos Humanos.

