



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública
Curso de Licenciatura em Administração Pública

A motivação como factor determinante para o desempenho dos funcionários: O Caso da Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional-DAPDI (2012-2014)

Licencianda: Percina A. N. Miambo

Supervisor: Mestre Tomás Heródoto Fuel

Maputo, Abril de 2016

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

Percina A. N. Miambo

**A motivação como factor determinante para o desempenho dos
funcionários: O Caso da DAPDI (2012-2014)**

Monografia de Fim do Curso apresentada à
Faculdade de Letras e Ciências da Universidade
Eduardo Mondlane, em cumprimento do requisito
parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em
Administração Pública, supervisionada pelo Tomás
Heródoto Fuel, MA.

Maputo, Abril de 2016

Sumário

| | |
|---|-----|
| Lista de Figuras..... | i |
| Lista de Tabelas | i |
| Abreviaturas e Siglas | ii |
| RESUMO..... | iii |
| DECLARAÇÃO DE HONRA..... | iv |
| FOLHA DE APROVAÇÃO | v |
| DEDICATÓRIA | vi |
| AGRADECIMENTOS | vii |
| EPÍGRAFE | ix |
| CAPÍTULO I | 1 |
| Introdução | 1 |
| 1.1. Contextualização..... | 1 |
| 1.1. Justificativa | 3 |
| 1.1. Problema de pesquisa..... | 4 |
| 1.2. Hipóteses..... | 5 |
| 1.3. Objectivos | 5 |
| CAPÍTULO II..... | 6 |
| 2. Metodologia | 6 |
| 2.1. Tipo de pesquisa | 6 |
| 2.2. Método de abordagem..... | 6 |
| 2.3. Método de Procedimento | 7 |
| 2.4. Técnicas de recolha de dados..... | 7 |
| 2.5. Amostra..... | 8 |
| CAPÍTULO III..... | 11 |
| 3. Enquadramento Teórico-Conceptual | 11 |
| 3.1. Principais conceitos | 11 |
| 3.1.1. Motivação | 11 |
| 3.1.2. Desempenho..... | 11 |

| | | |
|------------------|---|----|
| 3.1.3. | Avaliação do desempenho | 12 |
| 3.2. | Teorias de Motivação..... | 13 |
| 3.2.1. | Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow | 15 |
| 3.2.2. | Teoria dos dois factores de Herzberg..... | 17 |
| 3.2.3. | Teoria contingencial de motivação de Vroom | 18 |
| 3.3. | Abordagem sobre Motivação e Desempenho no Sector Público | 21 |
| 3.3.1 | Abordagem sobre a motivação | 21 |
| 3.3.1.1. | Motivação no Sector Público | 21 |
| 3.3.2. | Abordagem sobre a avaliação do desempenho | 23 |
| 3.3.2.1. | Abordagem sobre a avaliação do desempenho no sector público | 26 |
| CAPÍTULO IV..... | | 28 |
| 4. | Apresentação e análise dos resultados | 28 |
| 4.1. | Breve descrição da DAPDI..... | 28 |
| 4.2. | Motivação dos funcionários na DAPDI..... | 29 |
| 4.3. | Influência da motivação no desempenho..... | 36 |
| CAPÍTULO V..... | | 44 |
| 5. | Conclusão..... | 44 |
| 5.1. | Recomendações..... | 46 |
| 6. | Referências Bibliográficas | 47 |
| Anexo..... | | 50 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Características da amostra..... | 9 |
| Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow..... | 16 |
| Figura 3: Teoria contingencial de motivação de Vroom..... | 19 |
| Figura 4: Organograma da DAPDI..... | 29 |
| Figura 5: Meios de Motivação dos funcionários..... | 30 |
| Figura 6: Funcionários expostos aos riscos..... | 36 |
| Figura 7: Influência das condições físicas de trabalho..... | 42 |
| Figura 8: Influência do salário e outros benéficos..... | 42 |
| Figura 9: Influência das relações entre amigos e colegas..... | 43 |
| Figura 10: Influência das actividades ou trabalho..... | 44 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Lista nominal dos participantes..... | 9 |
| Tabela 2: Maslow, Herzberg e Vroom..... | 19 |
| Tabela 3: Fontes e Formas de Avaliação do Desempenho..... | 24 |
| Tabela 4: Métodos de avaliação do desempenho..... | 25 |
| Tabela 5: Elementos de agrado e desagrado dos funcionários..... | 35 |
| Tabela 6: Notas de avaliação do desempenho..... | 38 |
| Tabela 7: Funcionários com desempenho estável..... | 39 |
| Tabela 8: Funcionários com desempenho instável..... | 40 |
| Tabela 9: Funcionários com desempenho a subir..... | 40 |

Abreviaturas e Siglas

DAPDI - Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional

DPS – Departamento de Protecção e Segurança

EGFAE - Estatuto Geral dos Funcionários de Agentes do Estado

FOCAP - Folha de Classificação Anual

MZN - Metical da Nova Família

SIGEDAP - Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública

SGR - Sistema de Carreira de Remuneração

UEM - Universidade Eduardo Mondlane

RESUMO

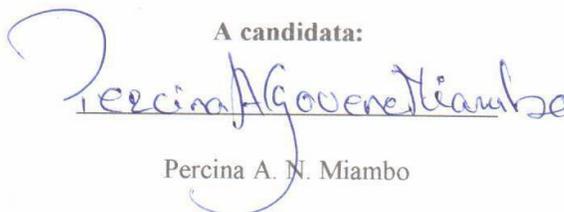
A relação entre Motivação e Desempenho constitui um dos temas mais abordados sobre gestão organizacional. A assunção subjacente a maior parte dos intervenientes na área é de que funcionários motivados são sinónimos de bom desempenho, ou seja, funcionários motivados encontram-se em melhores condições de apresentar um bom desempenho e garantir o alcance dos objectivos organizacionais. Sem desvalorizar a importância destas constatações, procuramos, neste trabalho, *analisar a influência da motivação no desempenho dos funcionários da DAPDI-UEM*. Aplicando uma multiplicidade de métodos (qualitativos e quantitativos) e técnicas que garantiram a recolha e interpretação abrangente dos dados, a revisão de alguns estudos efectuados sobre o tema, foi possível delinear um quadro geral que orientasse na realização deste trabalho. Como corolário da pesquisa, *concluí que funcionários satisfeitos tendem a ter altos níveis de desempenho enquanto os insatisfeitos são sensíveis o baixo nível de desempenho*. Portanto, a motivação é uma condição necessária para se alcançar altos níveis de desempenho mas não determinante.

Palavras-chave: *Motivação, Desempenho e Avaliação do desempenho.*

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que esta dissertação resulta da minha investigação pessoal, nunca foi apresentada na sua essência, para a obtenção de qualquer grau, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

A candidata:



Percina A. N. Miambo

Maputo, Abril de 2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

Este Trabalho foi aprovado com 13. valores no dia 12 de Abril de 2016, por nós membros do júri examinador da Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

O JÚRI

O Presidente

Alfonso José

O Oponente

Salim Eduardo António Malique

O Supervisor

James Heródoto Tuel

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho á minha família em particular ao meu esposo Carlos Miambo, meus filhos Imelda Zulfa Carlos, Ismael Carlos, Paulo António Carlos e Clarice Bea Carlos, que contribuíram para a efectivação deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa foi possível porque contou com a colaboração de várias pessoas e instituições. Desta maneira, quero endereçar os meus agradecimentos a todos que directa ou indirectamente, tornaram possível a sua concretização.

Agradeço primeiramente a Deus, por ter-me dado saúde para poder conquistar o sonho que esteve e estará no meu coração, pela oportunidade de estudar e de buscar o conhecimento.

Ao Doutor Tomás Heródoto Fuel, meu Supervisor, pela orientação metodológica, dedicação e paciência na elaboração deste trabalho, além de moral, fazendo-me acreditar no meu potencial para a concretização deste sonho.

Agradeço a minha família, em especial ao meu esposo Carlos Miambo, que me incentivou a estudar e foi o meu alicerce para que esse sonho se materializasse. Aos meus filhos que deram todo o apoio necessário e disposição para a concretização deste trabalho, o meu muito obrigado a essa família maravilhosa que Deus me deu.

Endereço, igualmente, as minhas palavras de apreço ao Doutor Arlindo Chongo, já falecido, que me permitiu ingressar na Universidade Eduardo Mondlane, através dele, a mesma concedeu bolsa de estudo, a Prof. Doutora Dácia Correia, Directora dos Serviços Sociais, pelo apoio e carinho para a materialização deste sonho.

A todos que se dispuseram a fornecer apoio material e moral que pudesse facilitar na elaboração deste trabalho, particularmente ao Doutor. Carlos Caixote, aos docentes do Departamento de Ciência Política e Administração Pública da UEM, em particular os da Administração Pública, por terem transmitido, incansavelmente, conhecimentos para minha formação.

Os agradecimentos são extensivos ao Director da DAPDI, pela hospitalidade com que me recebeu, pelas facilidades que criou para entrevistar os funcionários, pela abertura nas informações ligadas a motivação e desempenho e pelo apoio material que concedeu na realização deste trabalho, e a todos os funcionários da DAPDI em geral que se disponibilizaram, quando precisava de informação, o meu obrigado.

Aos meus avós e meus sogros, ambos já falecidos, que sempre estiveram presentes em minha vida, que deixaram ficar os seus ensinamentos e conselhos para que pudesse realizar este sonho.

Aos meus pais, que são os meus heróis, desde que nasci cuidaram de mim, acompanhando na minha formação acadêmica e nunca deixaram faltar o seu ensinamento, amor e carinho; aos meus irmãos e cunhados, pelo apreço e solidariedade que proporcionaram em todo o percurso acadêmico.

Aos meus colegas da turma da Administração Pública e Ciência Política (2011) em especial, dr. Simião Uqueio, dr. Victor Fazenda, dr. Nelson Madjiga, dr. Valente Nhampalele mais conhecido por mazá, dra. Lúcia Canhandula, Leonilde Bernardo, dra. Cármen Mazenga, dr. Benson Banze, Cátia Lobo, dr. Dércio Jossias, dr. Sanito Mutane, dr. Simião Chambe, Marília Pinho, dr. Osvaldo Agostinho, dr. Dércio Tsantzane, dra. Isaura Macuácuca, dr. Pedro de Almeida Nhatsave e dr. Satardine Orlando Francisco por terem tornado essa jornada mais agradável. Ao meu primeiro grupo do 1º nível da UEM, Carmecino Mazuze, Conceição Paia, dra. Ruth Micas, Marcos Mucipio, Obrigado.

Aos meus amigos-especiais dr. Marcelino Nhantumbo, dr. Letela Francisco Letela, dra. Nercenia Sibinde e MA Carlos Froy por todo o apoio prestado, comunicando-nos uns aos outros na efectivação deste trabalho.

E por último, vão os meus profundos agradecimentos aos meus amigos, “Trincheira de guerra” Idélio Mosse, dra. Katia Real, dra. Minelda Mause, Beatriz Machiqueta, Ana da Conceição, dr. Caricio Fraqueza, Lúcia Ambrósio, por todo o apoio, pelos momentos de amizades que vivemos, incansáveis e pacientemente quando batíamos-nos uns aos principalmente nos dias de apresentação de trabalho “gente” estivemos a prestar apoio mútuo durante esses anos, foi um prazer enorme ter-vos conhecido, pessoas “Boas” “Boas” como vocês, convosco, sem dúvidas, criámos uma nova família para toda a vida.

EPÍGRAFE

“A recompensa quando bem dosada e aplicada serve como reforço positivo do comportamento.”

Chiavenato (1994:203)

CAPÍTULO I

Introdução

1.1. Contextualização

Este trabalho é uma pesquisa sobre “*a motivação como factor determinante para o desempenho dos funcionários*” tendo como caso de estudo a Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional (DAPDI) num período compreendido entre 2012-2014.

Olhando a motivação como elemento fundamental quando se aborda sobre o funcionamento das organizações. Acredita-se que nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte dos seus membros (STONER e FREEMAN, 1982).

Os estudos sobre administração criaram diversas teorias para explicar e compreender os factores que influenciam a motivação para que os membros da organização tenham o desejo de executar eficazmente as funções que lhe são encarregues (NEWMAN, 1986).

Consequentemente, os gestores são compelidos a avaliar, atentamente, o ambiente organizacional por forma a aferir o grau de interesse e empenho dos trabalhadores pelo trabalho. Um dos requisitos fundamentais para se captar o interesse dos trabalhadores pelas actividades que realizam é a motivação. Trabalhadores motivados constituem uma mais-valia para as organizações pois estão em condições de aplicar os seus conhecimentos e habilidades com vista a obter bons resultados.

Na história do pensamento organizacional, várias correntes abordaram acerca da motivação humana e sua influência no desempenho. Este debate iniciou com os teóricos da escola clássica da administração, representada por Frederick Taylor e Henry Fayol.

Na vigência da teoria clássica da administração, os salários e pagamentos de incentivos eram vistos como fontes de motivação, baseadas no modelo de *homem económico*. E com a teoria das relações humanas, com o seu expoente máximo, Helton Mayo, os estudos da motivação passam a ser ligados ao comportamento dos indivíduos, demonstrando que o salário e outros benefícios económicos não são factores decisivos na satisfação do trabalhador (CHIAVENATO, 2003).

Deste modo, a teoria das relações humanas¹ substituiu a figura do homem económico pelo *homem social*. Esta corrente de pensamento trouxe uma nova concepção do homem no meio organizacional. Tal como argumentam Caixote e Monjane (2013:230),

“Com o advento da teoria das relações humanas, passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas e o seu impacto no desempenho individual e organizacional. No funcionário ou trabalhador, a motivação passou a ser considerada como sendo o factor determinante, talvez o principal, do êxito e da qualidade de trabalho”.

Tendo em conta que o estudo faz uma análise da influência da motivação no desempenho dos funcionários de uma organização do sector público (DAPDI), importa afirmar que o sector público moçambicano possui diversos instrumentos legais que, aplicados de forma integral, anunciam questões relativas às progressões na carreira, benefícios salariais, subsídios, bónus, formação, ou seja, abordam aspectos intrinsecamente ligados à motivação. São os casos do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) e seu Regulamento, o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos e o Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR).

¹ Desenvolvida a partir das experiências de Hawthorne (Chicago-EUA), por Elton Mayo e outros académicos como Kurt Lewin, Mary Parker Follet, Chester Bernard, Herbert Simon, destaca a importância de factores sociais como os grupos informais, as lideranças, para a motivação humana.

1.1. Justificativa

Abordar sobre motivação dos recursos humanos revela-se pertinente num contexto em que a competitividade domina o mundo das organizações e os trabalhadores são vistos como uma vantagem comparativa para as organizações (incrementam valor aos bens e serviços das organizações).

Apesar da relevância da motivação no desempenho individual e organizacional, nota-se que os gestores se preocupam em alcançar resultados negligenciando as necessidades dos funcionários, ou seja, as necessidades dos funcionários são tomadas como acessórias, marginais, sendo o alcance dos objectivos da organização o ponto fundamental. Procurar perceber os motivos que compelem os gestores a não atribuírem a importância devida a motivação e, a privilegiarem o alcance de objectivos organizacionais constitui uma das razões para a elaboração deste trabalho.

Do ponto de vista académico, o estudo é pertinente porque contribuirá para a compreensão do processo motivacional no sector público concretamente na *DAPDI* bem como conhecer as fontes que constituem entrave ao bom desempenho dos funcionários. Igualmente, os resultados do estudo poderão ajudar na resolução de problemas práticos como *atribuição de Incentivos* na **Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional**.

A escolha da DAPDI como local de estudo, deveu-se a proximidade e facilidade na recolha de informação, e ao facto de constituir um órgão fundamental na gestão patrimonial e desenvolvimento institucional da UEM.

Escolheu-se o período 2012-2014, tendo em conta que entre 2001-2011 foi implementada a Estratégia Global da Reforma do Sector Público, que tinha objectivo de melhorar a prestação dos serviços públicos. A estratégia foi implementada em duas fases (2001-2004, e 2006-2011). Entre os elementos contidos na estratégia estava a reformulação e melhoramento das políticas de gestão dos recursos humanos, nomeadamente: recrutamento, progressão, promoção, benefícios, incentivos, avaliação do desempenho. Este trabalho definirá o estágio dos elementos motivacionais (que foram reformados e ajustados) e, permitirá perceber como eles afectam o desempenho do funcionário público essencial na prestação dos serviços públicos.

1.1. Problema de pesquisa

A motivação constitui uma componente importante para que os trabalhadores se comprometam com os objectivos organizacionais, garantindo deste modo a qualidade dos produtos e serviços prestados. Na óptica de Pereira (2004: 1), *“a motivação das pessoas tem uma relação directa na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações”*.

Apesar da relevância da motivação humana para as organizações, nem sempre é encarrada como uma ferramenta estratégica para o alcance dos objectivos. É igualmente verificável o interesse dos gestores em alcançar resultados sem no entanto se preocuparem com as necessidades dos trabalhadores, o que por vezes os aliena das organizações.

Em Moçambique, a motivação não tem recebido a atenção devida, principalmente nas organizações do sector público. Estudos realizados em alguns órgãos do sector público demonstram, explicitamente, alguma falta de interesse, por parte dos gestores, com a motivação dos funcionários.

Machado (2004:39), constatou que *“há falta de motivação pela maioria dos funcionários”* do Ministério do Turismo. Embora exista uma estratégia de incentivos e benefícios previstos, não responde aos anseios dos funcionários do ministério.

Mahumane (2012), realizou um estudo a respeito de incentivos como factores de retenção de cérebros no Ministério de Saúde, onde constatou que *“há uma alocação deficiente e não efectiva dos sistemas de incentivos aos funcionários resultantes do incumprimento dos instrumentos legais”*.

Por seu turno, Pedro (2007), no estudo realizado na Faculdade de Economia-UEM, no âmbito do impacto dos benefícios sociais na motivação e retenção dos docentes, concluiu que *“os benefícios sociais espontâneos são insuficientes e restritivos para motivar e reter docentes daquela faculdade”*.

No caso da DAPDI, existe preocupação em criar condições para motivar os funcionários, e, como consequência, alcançar-se bom desempenho. É neste contexto em que se enquadram os instrumentos motivacionais (prémio funcionário do mês e guarda do mês) criados para estimular os funcionários.

Não obstante, a existência dos prémios, constatamos que os mesmos constituem fonte de instabilidade e conflitos porquanto o processo de atribuição não se encontra devidamente clarificado, sendo frequentes reclamações, por parte dos funcionários, relativamente aos critérios de ponderação. Ou seja, os funcionários consideram que os critérios de atribuição dos prémios não são claros, e não são conhecidos por todos. *“Há casos de funcionários que mesmo estando no gozo das férias, foram contemplados para receber os prémios”*. Esta situação, obviamente, não contribuirá para a moral dos funcionários, uma vez que não há garantias de que os mais empenhados são recompensados devido a arbitrariedade que circunda o processo de atribuição dos prémios.

E tendo em conta esta problemática que levantamos a seguinte questão de partida: **Até que ponto os factores motivacionais influenciam no desempenho dos funcionários da DAPDI-UEM?**

1.2. Hipóteses

H1: A motivação dos funcionários da DAPDI constitui um factor determinante na realização das actividades.

H2: A motivação dos funcionários é uma condição necessária na realização de actividades na DAPDI mas não determinante.

1.3. Objectivos

1.3.1. Geral:

- Analisar a influência da motivação no desempenho dos funcionários da DAPDI-UEM no período compreendido entre 2012-2014.

1.3.2. Específicos:

- Identificar os instrumentos usados na motivação dos funcionários na DAPDI-UEM;
- Verificar o ajuste dos instrumentos às necessidades dos funcionários da DAPDI-UEM; e
- Discutir a relação entre a motivação e o desempenho dos funcionários.

CAPÍTULO II

2. Metodologia

2.1. Tipo de pesquisa

No presente estudo combinaremos duas modalidades de pesquisa, nomeadamente a qualitativa e quantitativa. Para Richardson *apud* Boaventura (2007:56) a pesquisa é **quantitativa** ao empregar a “quantificação tanto nas modalidades de colecta de informações, como no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.”

Uma pesquisa é **qualitativa** ao considerar o ambiente natural como fonte directa de dados, isto é, “é uma pesquisa descritiva em que os investigadores se interessando mais pelo processo do que pelos resultados, examinam os dados de maneira indutiva e privilegiam o significado” (Bogdan e Sari *apud* Boaventura, 2007:56).

Neste tipo de pesquisa, a preocupação não é apenas com a quantificação de dados, mas procurar descrever a interacção, as relações de causalidade que se estabelecem entre variáveis, neste caso a motivação e o desempenho.

2.2. Método de abordagem

Empregou-se, como método de abordagem, o **hipotético-dedutivo**. De acordo com Popper *apud* Marconi e Lakatos (2003), o método científico parte de um problema ao qual se oferecesse uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa, passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro e, tal como no caso da dialéctica, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas.

O processo de investigação, segundo Popper *apud* Marconi e Lakatos (2003) obedece as seguintes etapas:

- a) Problema que surge em geral, de conflitos ante, expectativas e teorias existentes;
- b) Solução proposta consistindo numa conjectura (nova teoria); dedução de consequências na forma de proposições passíveis de teste;

c) Testes de falseamento: tentativas de refutação, entre outros meios, pela observação e experimentação.

Marconi e Lakatos (2009:110), sintetizam o método hipotético-dedutivo ao afirmar que “inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese”.

2.3. Método de Procedimento

Empregou-se, como método de procedimento, o **estudo de caso**. Com este método parte-se do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros, ou mesmo de todos, os casos e/ou sistemas que apresentam semelhanças (GIL, 1999; 2008).

Embora o objectivo inicial não seja a generalização das conclusões, estes poderão ser os elementos identificativos do caso em análise enquadrarem-se outros com mesmas especificações.

2.4. Técnicas de recolha de dados

Neste trabalho, apresentamos como técnicas para a recolha de dados, a documentação indirecta e directa. Marconi e Lakatos (2003) agrupam a **documentação indirecta** em duas categorias: a *pesquisa documental* e *pesquisa bibliográfica*. A pesquisa documental considera as fontes primárias, isto é, documentos que não receberam nenhum tratamento científico. Neste estudo, consultamos relatórios emitidos pelo DAPDI, legislação e estratégias. A consulta destes documentos visa garantir maior fiabilidade dos dados analisados. A pesquisa bibliográfica constitui fontes secundárias, que receberam um certo tratamento analítico-científico. Consultamos livros, artigos científicos, estudos e dissertações.

Na **documentação directa**, encontramos a *entrevista* e o inquérito por *questionário*. A entrevista é “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (MARCONI e LAKATOS, 2003:195-201).

Para a realização das entrevistas, se elaborou um guião com perguntas que, numa primeira fase, eram de natureza exploratória e visavam a familiarização com o assunto. Noutra momento, foram elaboradas novas questões que exigiam respostas mais aprofundadas por parte dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas de forma aberta, sem pré-condições, em locais escolhidos pelos nossos interlocutores. Isto permitiu que os interlocutores ficassem a vontade, uma vez que tinham total domínio do ambiente onde decorreram as entrevistas (local de trabalho).

Quanto ao questionário, se trata de “um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI e LAKATOS, 2003:195-201). O inquérito por questionário foi administrado aos funcionários da DAPDI, escolhidos com base em critérios pré-definidos pela autora (acessibilidade e conveniência).

2.5. Amostra

As pesquisas nas ciências sociais abrangem um universo tão grande sendo impossível considerar todo o universo ou população - conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum (MARCONI e LAKATOS, 2003:223).

Assim sendo, trabalha-se com uma amostra, que é uma parte dos elementos que compõem o universo, esperando que ela represente essa população (universo) que se pretende estudar (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Para este estudo, temos como amostra 18 funcionários, correspondente a 16.36% dos 110 existentes na DAPDI. Os funcionários foram seleccionados com base na acessibilidade ou conveniência.

A amostra por **acessibilidade** ou **conveniência** é uma forma de amostra não probabilística que consiste em seleccionar os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo (PRODANOV e FREITAS, 2013), sem discriminação de sexo, idade nem pela categoria profissional.

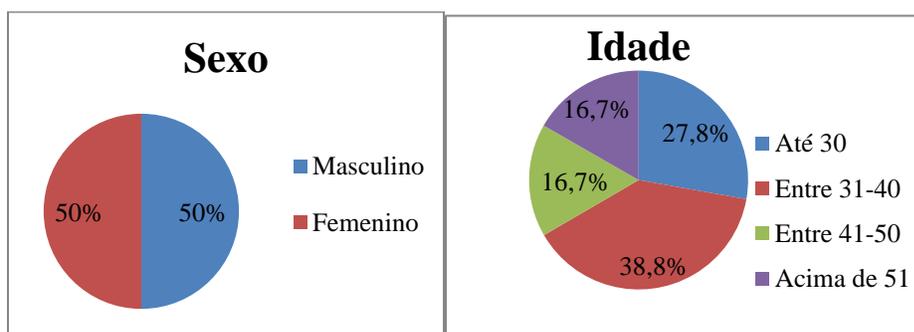
Tabela 1: Lista Nominal dos participantes

| N ° | Nomes ² | Sector do trabalho |
|-----|------------------------|--------------------|
| 01 | Annabela João Costa | DPS |
| 02 | Ana-Luísia Beto Dias | DAI |
| 03 | Anna-Maria José Belo | DT |
| 04 | Ana-Júlia Jorge Bonito | DC |
| 05 | Jorge Buque | DAP |
| 06 | Luis Lasten | DDI |
| 07 | Lovemo Assane | DT |
| 08 | Masso Costa | DPS |
| 09 | Zaido Martins | DT |
| 10 | Nairo Sérgio Bui | DPS |
| 11 | Marito Olveira | DPH |
| 12 | Mamady Suali | DPH |
| 13 | Neyma Ali Costa | DC |
| 14 | Zuraida Alfredo Bento | DPH |
| 15 | Melo de Alberto Waya | DPS |
| 16 | Amália Limpopo | DAP |
| 17 | Lurdes Obama | DAP |
| 18 | Joelma dos Jatós | DPS |

Fonte: Elaborada pela autora com base na lista de funcionários inqueridos

No que tange as características da amostra, estas podem ser vistas na figura 1. Nela é apresentada a composição da amostra, subdividida em sexo e idade.

Figura 1: Características da amostra



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito

² Os nomes são fictícios (ocultou-se intencionalmente a identidade real dos funcionários, por respeito às exigências dos entrevistados).

Tal como ilustra a figura 1, a amostra foi representada por 50% de homens e 50% de mulheres. Em termos de idade, constata-se que cerca de 38.8% dos funcionários encontram-se na faixa etária entre 31-40 anos, 27.8% com idade até aos 30 anos, 16.7% na faixa etária entre 41-50 anos, e 16.7% encontram-se acima dos 50 anos. Nos dados apresentados, facilmente se depreende que a DAPDI, é constituída maioritariamente por funcionários com idade igual ou inferior a 40 anos, ou seja, 66.7% dos funcionários.

Relativamente a proveniência dos funcionários, na selecção da amostra procurou-se englobar todos os sectores da DAPDI, isto é, os funcionários são oriundos das diferentes unidades orgânicas da DAPDI. Com esta opção, garantimos a representatividade das unidades orgânicas o que possibilita uma maior fiabilidade dos resultados.

CAPÍTULO III

3. Enquadramento Teórico-Conceptual

3.1. Principais conceitos

Para melhor compreensão do estudo, procedemos a discussão dos seguintes conceitos: motivação, desempenho e avaliação de desempenho.

3.1.1. Motivação

“Não existe uma fórmula que, uma vez aplicada, resolveria o problema da motivação do pessoal nas organizações porque este é um assunto muito mais complexo do que parece” (CAIXOTE e MONJANE, 2013). Mas o que realmente é a motivação?

Para Chiavenato (1999:412), motivação é o “processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objectivos organizacionais ao mesmo tempo que procura alcançar os seus próprios objectivos individuais”.

A motivação pode ainda ser definida como “uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas acções mais importantes. Contudo, é evidente que motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada directamente” (VERNON, 1973 apud TODOROV e MOREIRA, 2005: 120).

Os conceitos dos autores acima supracitados conceituam a motivação como processo e força interna que leva o individuo a comportar-se de uma determinada maneira, e no âmbito organizacional, CHIAVENATO (1999) reafirma a consecução dos objectivos organizacionais, portanto, falar da motivação e debruçar-se sobre mecanismos que influenciam um indivíduo a atingir objectivos organizacionais e pessoais. Trata-se de manipular factores que estimulam os indivíduos (dentro da organização) a adoptar um determinado comportamento ou atitude no exercício das suas tarefas com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.

3.1.2. Desempenho

Segundo Chiavenato (1992:181), desempenho é “o processo relacionado com a execução dos trabalhos através das pessoas, e, está relacionado com as habilidades individuais a motivação para desempenhar determinada tarefa.” com as funções que cada indivíduo desempenha, não bastando possuir apenas habilidades para ter um bom desempenho.

No conceito de Chiavenato (1992), o desempenho aparece relacionado com a execução de tarefas e as habilidades individuais remete-nos ao grau em que os funcionários atingem os objectivos organizacionais traçados, ou seja o exercício das suas actividades.

A pesquisa, direccionada ao estudo da influência da motivação no desempenho individual, pretende abordar o desempenho como grau em que o individuo atinge os objectivos traçados, ou a medida em que o funcionário executa as suas actividades previstas no plano de actividade.

3.1.3. Avaliação do desempenho

Chiavenato (1998) indica que a avaliação do desempenho é uma prática antiga do homem, historicamente datada no século IV a.C. ao relatar um sistema combinado de relatórios e observações de actividades.

O autor avança ainda que a moderna forma de avaliação do desempenho se data 1842 quando o Serviço Público Federal dos Estados Unidos estabeleceu um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários, esta prática transcendeu para o exército americano que desenvolveu o seu sistema em 1880 e posteriormente, precisamente em 1918 a *General Motors* desenvolveu um sistema de avaliação do desempenho para os executivos.

Em Moçambique, o sector público, ao longo da sua evolução, começou com a adopção da *Folha de Classificação Anual* (FOCAP) como um instrumento de avaliação do desempenho dos funcionários. O FOCAP permitia que o chefe tivesse um registo pessoal do desempenho dos seus colaboradores, e avaliava os funcionários no final de cada ano.

Contudo, o FOCAP foi acusado de ser subjectivo pois não obstante se trata de um instrumento de avaliação anual, o avaliador não precisava acompanhar o desempenho do funcionário durante todo o ano. O superior hierárquico poderia ater-se a alguns pontos do percurso do funcionário (ao longo do ano), incidindo sua análise sobre o mesmo.

Devido a subjectividade do FOCAP, em 2009, o Governo de Moçambique introduziu o SIGEDAP. O SIGEDAP avalia o desempenho dos funcionários com base no plano de actividades avaliadas elaboradas pelo funcionário e aprovadas pelo chefe/superior hierárquico³.

³ Ver Dércio (2015)

O que realmente é a avaliação do desempenho?

Avaliação do desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das actividades que ela desempenha, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.” (CHIAVENATO, 2010:41). De acordo com Chiavenato a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente e seus relacionamentos, e representa uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa de hoje.

Almeida (1996) *apud* Caixote e Monjane (2013) apresentam um conceito generalista e fundamental ao abordar a avaliação do desempenho como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição dos participantes da organização.

Portanto, a avaliação do desempenho deve ser compreendida como um mecanismo para medir o contributo dos funcionários na organização. Com base em objectivos pré-estabelecidos, se verifica o nível de realização das actividades por parte dos funcionários e, atribui-se-lhes uma pontuação/classificação correspondente.

3.2. Teorias de Motivação

Em busca da eficiência e eficácia organizacional, os estudos de Taylor (1911) procuraram responder como os gestores podem tornar o homem organizacional e mais produtivo. Taylor no âmbito da motivação humana no trabalho desenvolveu o conceito de *homem económico*. Por forma a obter maior colaboração do operário, Taylor desenvolveu planos de incentivos salariais e de prémios de produção (CHIAVENATO, 2003).

A administração científica de Taylor atribui os salários e os incentivos monetários como fontes da motivação.

Mas com advento da teoria das Relações Humanas com Elton Mayo, em 1930 nos Estados Unidos, graças ao desenvolvimento das ciências sociais como Sociologia, Psicologia, com ênfase nas pessoas que trabalham ou participam na organização, trouxe um novo conceito ou fontes da motivação humana (CHIAVENATO, 2003).

A teoria das Relações Humanas introduziu o conceito de *homem social* diferente do *homem económico* da teoria clássica da administração, pois para ela, “o ser humano é motivado pela necessidade de estar juntos, de ser reconhecido, de receber adequada comunicação” (CHIAVENATO 2003:108).

Os defensores desta teoria, representada por Mayo, reafirmam que a organização é incapaz de elevar a produção/desempenho enquanto as necessidades psicológicas do trabalhador não forem descobertas, localizadas e satisfeitas.

Esta teoria trouxe uma nova discussão acerca da motivação humana, diferente do homem económico da escola clássica, ampliando o campo de estudos da motivação, sugerindo e desenvolvendo o conceito de necessidade humana, pois as necessidades motivam o comportamento, ou impulsionam os indivíduos agirem de uma determinada maneira.

De acordo com Chiavenato (2003), a humanística teoria das Relações Humanas desdobrou-se em abordagem comportamental que trouxe a abordagem das ciências do comportamento na administração representada por H. Simon; C. Bernard, R. Likert entre outros com ênfase também nas relações humanas.

Embora a teoria das relações humanas tenha dado princípios sobre a motivação humana, foi com a abordagem comportamental que surgem as primeiras teorias da motivação que preconizam o estudo da motivação humana para explicar como as pessoas se comportam, como o caso das A. Maslow, F. Herzberg e D. McGregor (CHIAVENATO, 2003).

A administração clássica de Taylor e a teoria das relações humanas de Mayo trouxeram, ao campo científico, as primeiras discussões sobre a motivação humana, a primeira do homem económico a outra do homem social, o que contribuiu para o surgimento das primeiras teorias de motivação: a hierarquia das necessidades de Maslow, a dos dois factores de Herzberg e a Teoria de X e Y de McGregor (CHIAVENATO, 2003).

McGregor formulou a *Teoria X e Teoria Y*, em que na Teoria X se baseia nas convicções erróneas e incorrectas sobre o comportamento humano e adopta controlo rígido exaltando a execução das tarefas por meio de métodos, regras e procedimentos de operacionalização, avaliação de resultados até medidas disciplinares pela sua não obediência; e reflectindo a escola

clássica de Taylor, o salário passa a ser o único estímulo ou motivação portanto prevalece o ambiente de desconfiança vigilância e controle (CHIAVENATO, 2003).

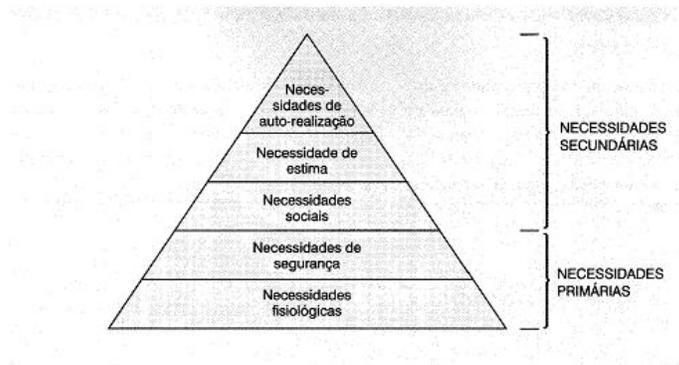
Por seu turno a Teoria Y não tem preconceitos em relação a natureza humana, afirma que as pessoas têm prazer de trabalhar, dependendo das condições, pois o trabalho pode ser uma fonte de satisfação de recompensa; sendo desnecessário o controle pois as pessoas motivadas potencialmente desenvolvem padrões de comportamentos adequados e capacidade para assumir as suas responsabilidades, portanto, o controle externo e as punições não são os únicos meios para obter a dedicação e, o esforço dos indivíduos pois eles exercitam a auto-direcção e autocontrole (CHIAVENATO, 2003).

O exemplo de McGregor que formulou a Teoria X e Teoria Y da motivação humana, valendo-se das escolas clássicas e da abordagem da teoria comportamental, ilustra as origens de algumas teorias de motivação como de Maslow e Herzberg, que acreditam existir uma melhor forma de motivar as pessoas. Estas, por sua vez, estimularam outras como a abordagem contingencial de Victor Vroom que não indica a melhor forma de motivação.

3.2.1. Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow preconiza que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou de premência, formando uma pirâmide. Assim, para Maslow, as pessoas têm, em comum, um conjunto de cinco categorias de necessidades organizadas de forma crescente como ilustra a figura 2:

Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2003:331)

As necessidades *fisiológicas*, relacionadas com a sobrevivência dos seres humanos (alimentação, sono, repouso, abrigo) e de *segurança* (estabilidade, busca de protecção contra ameaça ou privação e fuga do perigo) são os primeiros níveis das necessidades humanas, isto é, são necessidades *primárias*. As necessidades *sociais* (de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade), *estima* (de auto apreciação, autoconfiança, de *status*, de prestígio), e *auto-realização* (relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo) são necessidades *secundárias*.

Para Maslow *apud* Caixote e Monjane (2013), as necessidades são um elemento intrínseco do comportamento do indivíduo, pelo que, uma necessidade não satisfeita não é motivadora e os níveis mais baixos das necessidades monopolizam o comportamento do indivíduo. Por isso, as necessidades primárias devem ser satisfeitas primeiro.

Na mesma linha de pensamento, White e Bednar *apud* Caixote e Monjane (2013:232) “sustentam que as necessidades não satisfeitas são motivadoras principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas”. Neste contexto, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pela satisfação das outras, reafirmam os autores.

Limitações da teoria das necessidades

A hierarquia das necessidades de Maslow é universalista, isto é, não ajuda a explicar as diferenças individuais em termos motivacionais, na medida em que ela estabelece uma única fórmula de satisfação das necessidades; parte da satisfação das necessidades mais baixas a superiores (primárias a secundárias). Esta teoria focalizou-se na existência das necessidades e no papel que elas assumem na iniciação do ciclo motivacional (CAIXOTE e MONJANE, 2013).

Maslow apresenta uma única forma de incentivar o indivíduo, o que inibe a explicação de situações em que funcionários com mesmo ou desempenho superior possuiriam uma ou outra necessidade satisfeita ou insatisfeita, pois ela não reconhece a heterogeneidade dos factores motivacionais.

3.2.2. Teoria dos dois factores de Herzberg

A teoria dos dois factores de Herzberg explica o comportamento das pessoas numa situação do trabalho. Chiavenato (2013), apresenta os factores que Herzberg considera como orientadores do comportamento humano:

- *Higiénicos ou extrínsecos*: abrangem as condições dentro das quais as pessoas desempenham o seu trabalho, como essas condições são administradas e decididas pela empresa, portanto, estão fora do controle dos trabalhadores. Compõe os factores higiénicos, o salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e directrizes da empresa, clima de relacionamento entre empresa e os funcionários e regulamentos internos.
- *Motivacionais ou intrínsecos*: estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, estando no centro do indivíduo pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvendo sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, estes factores têm efeito profundo e estável sobre as pessoas.

Limitações da teoria de dois factores de Herzberg

A teoria de Dois Factores de Herzberg focaliza a existência das necessidades e o papel que assumem no ciclo motivacional. Acredita que existe uma forma de motivar as pessoas

(CAIXOTE MONJANE, 2013). Esta assunção impede a explicação de situações em que os indivíduos apresentam necessidades diferentes, heterogêneas.

As limitações evidenciadas conduziram a formulação de novas teorias, tal como a abordagem contingencial de Vroom que não apresenta uma fórmula para a motivação dos indivíduos, susceptível de explicar a heterogeneidade dos funcionários/pessoas.

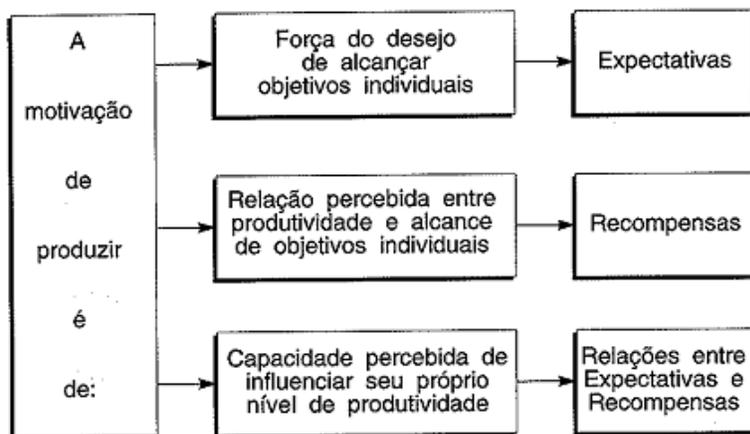
3.2.3. Teoria contingencial de motivação de Vroom

Na perspectiva de Chiavenato (1991), Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria de motivação que rejeita noções preconcebidas sob o pressuposto de que cada individuo tem preferências para determinados resultados finais.

Vroom *apud* Chiavenato (2000) indica três forças básicas de que depende o nível de produtividade individual:

- a) *Expectativas*: os objectivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objectivos. Os objectivos individuais são variados e podem incluir: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, ou uma infinidade de combinação de objectivos que cada pessoa tenta satisfazer simultaneamente.
- b) *Recompensas*: a relação percebida entre a produtividade e, o alcance dos objectivos individuais. Se uma pessoa tem por objectivo pessoal obter um salário melhor e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se a necessidade de aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão informal de produção pois, produzir mais, neste caso, poderá significar a rejeição do grupo.
- c) *Relação entre expectativas e recompensas*: a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não vê relação entre nível de produtividade e recompensa.

Figura 3: Teoria contingencial de Vroom



Fonte: Chiavenato (2000:310)

As três forças básicas determinam a motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontra o indivíduo. Portanto, não existe uma única forma de motivar os indivíduos, a motivação orienta opções de comportamentos diferentes.

Tabela 2: Maslow, Herzberg e Vroom

| Teóricos | Classificação |
|--------------------|---|
| Abraham Maslow | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Necessidades primárias</i>: fisiológicas e de segurança. • <i>Necessidades Secundárias</i>: Sociais, de estima e realização pessoal. |
| Frederick Herzberg | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Factores Higiênicos</i> ou <i>extrínsecos</i>: condições de trabalho, salário, políticas da empresa, etc. • <i>Factores motivadores</i>: crescimento individual, reconhecimento individual, de auto-realização, etc. |
| Vroom | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Expectativas</i>: os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos. • <i>Recompensas</i>: a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais. • <i>Relação entre expectativas e recompensas</i>: a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. |

Fonte: Adaptada pela autora com base na teoria apresentada por Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Victor Vroom.

3.2.4. Pontos de convergência e divergência entre as três teorias

De acordo com Chiavenato (1991), as teorias da Hierarquia das necessidades de Maslow e dos dois factores de Herzberg coincidem ao assumirem que níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. Isto é, os indivíduos que possuem padrão de vida elevado, preocupam-se menos com as necessidades fisiológicas e de segurança, uma vez que se encontram satisfeitas.

Chiavenato (1991) afirma ainda que embora os teóricos tenham abordagens diferentes, sendo de Maslow *intra-orientada* (as necessidades humanas são internas ao individuo) e de Herzberg *extra-orientada* (explica as necessidades com base num ambiente externo e no trabalho do individuo), as necessidades fisiológicas, segurança e sociais de Maslow coincidem com os factores higiénicos de Herzberg, e as necessidades de auto-estima e de auto-realização coincidem com os factores motivacionais.

Contudo, não deixa de haver divergência entre as duas teorias. Para Maslow, “qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, se for relativamente insatisfeita”, enquanto Herzberg “salienta que apenas as necessidades mais elevadas actuam como motivadoras e que um trabalhador pode simultaneamente ter insatisfeita as necessidades motivadoras porque as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas” (CHIAVENATO, 1991:110).

Por outro lado Vroom difere-se de Maslow e Herzberg pois para ele não existe uma única forma ou uma fórmula para motivar as pessoas, a motivação varia de pessoa para pessoa, ao afirmar que a motivação resulta da relação entre as expectativas e recompensas, em vez de anunciar um conjunto de necessidades a serem satisfeitas para melhor desempenho da pessoa nas organização como reflectem as teorias de Maslow e Herzberg.

3.3. Abordagem sobre Motivação e Desempenho no Sector Público

3.3.1 Abordagem sobre a motivação

A abordagem da motivação começou com a escola clássica, onde os administradores acreditavam que o salário e outros benefícios económicos era a única forma de motivar ou incentivar os trabalhadores para alcançar a eficiência em 100%. Com a teoria das relações humanas, as fontes de motivação deixam de ser unicamente económicas, passando a considerar-se também as comunicações, a personalidade do trabalhador e do gerente, os incentivos (sociais) do trabalho, a liderança, e as relações interpessoais e sociais dentro da organização, isto é, as recompensas sociais e simbólicas (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Chiavenato (2010), a motivação como elemento chave para melhorar o desempenho dos trabalhadores, toma duas formas:

- a) *Motivação positiva*: aplica acções positivas, isto é, incentivar e motivar através de recompensas
- b) *Motivação negativa*: consistem em repreender ou punir o trabalhador.

3.3.1.1. Motivação no Sector Público

O sector público é regido por normas legalmente institucionalizadas. A questão da motivação no sector público não é tratada como instrumento motivacional, mas como conjunto de princípios e direitos dos funcionários. Não obstante, a falta de especificação incorporam elementos motivacionais como recompensas económicas, sociais e simbólicas. A seguir apresentamos instrumentos legais que contém elementos motivacionais:

Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

Aprovado pela Lei nº 14/2009, de 17 de Março, o EGFAE define as normas jurídico-laborais e estabelece o regime geral dos funcionários e demais agentes do Estado.

No EGFAE, olhando para os direitos dos funcionários estabelecidos no Capítulo VI, número 1, encontramos benefícios teoricamente reconhecidos como vencimento e outras remunerações, condições de higiene e segurança no trabalho, subsídios, assistência médica, participação no trabalho.

Além de incentivos económicos e sociais, o EGFAE estabelece recompensas simbólicas (Capítulo XI, Artigo 68, número 1), como as distinções e prémios como uma forma de reconhecer o trabalho dos funcionários e agentes do Estado que se assentam na a) apreciação; b) apreciação escrita; c) louvor público, d) inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra; e) atribuição de condecorações.

Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR)

O SCR foi aprovado pelo Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro, que indica as categorias funcionais e a respectiva remuneração, anunciando o bônus por categorias. Trata-se de um instrumento legal mais específico, abordando aspectos como a progressão nas carreiras e remuneração. O SCR é complementar e ocupa-se com os elementos motivacionais de ordem económica.

Concluindo, nos instrumentos legais acima apresentados, podemos, claramente, identificar elementos de motivação positiva e negativa. No primeiro caso, podemos citar as retribuições recebidas pelos funcionários como consequência das funções exercidas. Neste caso, os benefícios sociais e económicos enquadram-se na motivação positiva.

Quanto aos elementos de motivação negativa, se pode citar as sanções disciplinares (Capítulo XVI, Secção I, Artigo 81, número 1). Neste ponto, encontramos diferentes categorias de sanções como: a) advertência; b) repressão pública; c) multa; d) despromoção; e) demissão e f) expulsão.

3.3.2. Abordagem sobre a avaliação do desempenho

De acordo com Chiavenato (2010:242) “toda a pessoa precisa receber retroacção a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correcções. Sem essa retroacção, as pessoas caminham às cegas”, logo a avaliação de desempenho é um meio retroactivo para melhoria do desempenho.

A avaliação de desempenho permite, aos trabalhadores, receberem o *feedback*, por parte de outros intervenientes na organização, sobre a execução das actividades e alcance dos objectivos. Este *feedback* pode ser facultado pelos colegas ou superiores, de acordo com a metodologia adoptada na organização. A este respeito, Chiavenato (2010) fala das *fontes* e *formas* de avaliação de desempenho. Na óptica de Caixote e Monjane (2013), as fontes e formas preocupam-se com a pessoa que lhe é atribuída a responsabilidade de avaliar o desempenho das pessoas. Os autores apresentam seis fontes e formas de avaliação de desempenho humano descritas na tabela 3:

Tabela 3: Fontes e formas de avaliação do desempenho

| Fontes e Formas de avaliação do desempenho | Descrição |
|---|--|
| Avaliação pelo Chefe imediato | Atribui-se o dever de avaliar o desempenho dos colaboradores ao chefe directo acreditando-se que deve orientar o desempenho do colaborador pois está no terreno a observar directamente o comportamento laboral do avaliado. |
| Auto-avaliação | O trabalhador avalia o seu próprio desempenho sendo privilegiada na medida em que o avaliado avalia o seu conhecimento em função do desempenho. |
| Avaliação pelos subordinados | Os subordinados avaliam o desempenho do superior havendo a possibilidade de distorcer a informação por medo de represálias, tratando-se do seu chefe. |
| Avaliação 360° | A avaliação do desempenho é feita do modo circular envolvendo todos os elementos (clientes, superiores hierárquicos, o avaliado, colegas, subordinados) que mantêm alguma interacção com o avaliado. |
| Comissão de avaliação | É designada uma comissão composta por diversas pessoas especialmente designada para essa finalidade, tratando-se de um grupo de pessoas que, directa ou indirectamente, |

| | |
|--|---|
| | estão interessados no desempenho dos colaboradores. |
|--|---|

Fonte: Adaptada pela autora com base nas fontes e formas apresentados por Caixote e Monjane (2013)

Métodos

Para além das fontes e formas de avaliação do desempenho, a literatura aponta os métodos de avaliação do desempenho humano. Trata-se de instrumentos necessários para ter informações objectivas, precisas e mais completas sobre o desempenho do avaliado. Chiavenato (2010) apresenta vários métodos de avaliação de desempenho, descritos na tabela 4:

Tabela 4: Métodos de Avaliação de desempenho

| Métodos | Descrição | Limites |
|-------------------|---|--|
| Escalas gráficas | Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os factores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles factores tendo em conta que os factores são seleccionados escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que pretende se avaliar. | Reduz as opções da avaliação aos graus de variação dos factores de avaliação o que limita as possibilidades do avaliador, assim como reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamento estatísticos para proporcionar valores objectivos para avaliação das pessoas. |
| Escolha forçada | Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de bloco de frases descritivas que focalizam determinados aspectos de comportamento. Tendo cada bloco duas, quatro ou mais, forçando o avaliador apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário sendo uma que representa o desempenho do funcionário e a que mais se distancia dela. | Não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação, não permite a retroacção de dados e nem permite comparações. E é pouco conclusivo a respeito dos resultados. |
| Pesquisa de campo | Requer entrevistas e um especialista em avaliação (<i>staff</i>) com os gerentes (linha) para em conjunto avaliar um desempenho dos respectivos funcionários, desenvolvendo se em quatro etapas nomeadamente: entrevista de avaliação | O processo de avaliação é lento e demorado, para além de exigir acessória especializada, elevando os custos e é pouco participativo na avaliação. |

| | | |
|----------------------|--|---|
| | inicial, entrevista de análise complementar, planeamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados. | |
| Método de incidentes | Baseia-se nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenho altamente positivo (sucesso) ou altamente negativo (fracasso), não se preocupando com o desempenho normal, transforma em incidentes críticos ou excepcionais para avaliar os pontos fortes e fracos de cada funcionário. | Não se preocupa com os aspectos normais do desempenho fixando-se em poucos aspectos, tendendo a ser parcial. |
| Lista de verificação | Baseia se numa relação de factores de avaliação a serem considerados (<i>check-lists</i>) a respeito de cada funcionário, usando a lista de verificação como lembrete para o gerente avaliar todas as características principais funcionais. E na prática uma simplificação do método das escalas gráficas | É superficial e subjectivo na avaliação do desempenho; produz efeitos de generalização, categoriza e homogeneiza as características individuais e funciona como um sistema fechado. |

Fonte: Adaptada pela autora com base nos métodos de avaliação do desempenho apresentados por Chiavenato (2010)

Críticas gerais:

- ✓ São ultrapassados e negativos;
- ✓ São geralmente burocratizados rotineiros e repetitivos;
- ✓ Tratam as pessoas como sendo homogéneas e patronizadas
- ✓ São autocontidos pelo facto de avaliação funcionar como um fim não como um meio
- ✓ Falta lhes liberdade de forma e de conteúdo

3.3.2.1. Abordagem sobre a avaliação do desempenho no sector público

O sector público moçambicano utiliza o SIGEDAP. O SIGEDAP foi aprovado pelo Decreto n° 55/2009 de 12 de Outubro do Conselho de Ministro. O sistema define as fontes e formas e os respectivos métodos de avaliação do desempenho dos funcionários e agentes do Estado.

No Capítulo III, artigo 9, número 1, o SIGEDAP apresenta as partes intervenientes (fontes e formas de avaliação do desempenho) nos diferentes níveis de governação:

- a) A nível central: o dirigente máximo, o Secretário Permanente, os titulares de institutos públicos, instituições subordinadas e tuteladas;
- b) A nível provincial: O Governador Provincial, o Secretário Permanente Provincial, o director provincial e o delegado de institutos públicos, instituições subordinadas e tuteladas;
- c) A nível distrital: O Administrador Distrital, o Secretário Permanente Distrital e o Chefe do Posto Administrativo;
- d) O Presidente do Conselho Municipal.

2. O avaliador é o superior hierárquico.

3. O avaliado pode ser o titular de cargo de direcção e chefia, funcionário ou agente cujo desempenho se pretende avaliar.

Deste modo, o SIGEDAP usa dois métodos de avaliação de desempenho: a *Avaliação pelo chefe imediato* e a *Auto-avaliação*. A auto-avaliação é especialmente usada quando o avaliado for titular de cargo de direcção e chefia.

Relativamente aos métodos de avaliação de desempenho, o SIGEDAP adopta, conjuntamente, os *métodos das escalas gráficas e da lista de verificação*. O sistema utiliza um formulário de dupla entrada⁴, no qual as linhas horizontais representam os factores de avaliação de desempenho, e as colunas verticais os graus de variação daqueles factores tendo em conta que os factores são

⁴ Ver o anexo 1: Folha de avaliação de desempenho

seleccionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar⁵, e numa relação de factores de avaliação a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada funcionário, usando a lista de verificação como lembrete para o gerente avaliar todas as características principais funcionais o que na prática é uma simplificação do método das escalas gráficas⁶.

⁵ Método de escalas gráficas (Chiavenato, 2010).

⁶ Método de lista de verificação (Chiavenato, 2010).

CAPÍTULO IV

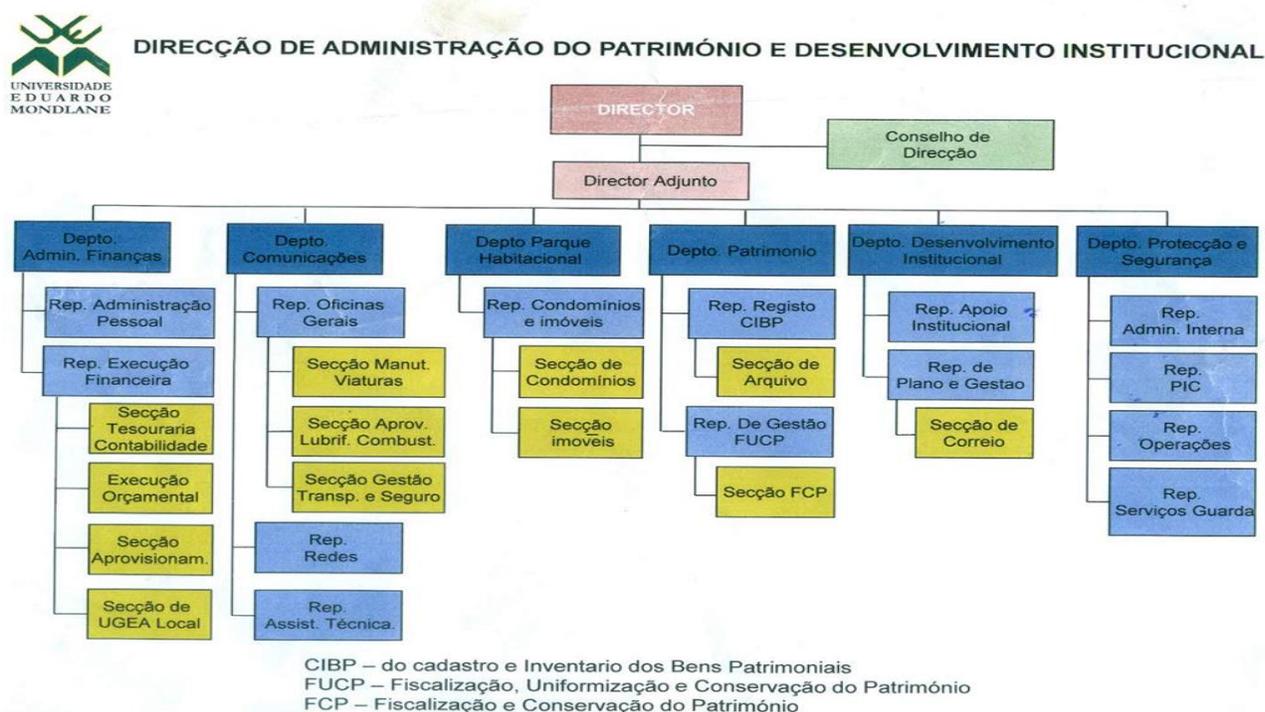
4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. Breve descrição da DAPDI

A DAPDI é uma unidade orgânica da UEM cujo objectivo é zelar pelo património material da universidade. Antes de assumir a designação actual, passou por transformações: entre 1994-2001 designava-se Direcção de Administração Geral (DAG); de 2001-2005 assumiu o nome de Direcção de Administração de Património e Meios Matérias (DAPMM); de 2005-2012 passou a ser designada Direcção de Administração do Património e Manutenção (DAPM). A mudança para DAPDI ocorreu em 2013⁷.

Um dos objectivos da reforma encetada foi o de adaptar a estrutura organizacional ao novo contexto da UEM bem como fazer face ao aumento das funções e responsabilidades. A DAPDI encontra-se estruturada em departamentos, repartições e secções descritos na figura 4.

Figura 4: Organograma da DAPDI



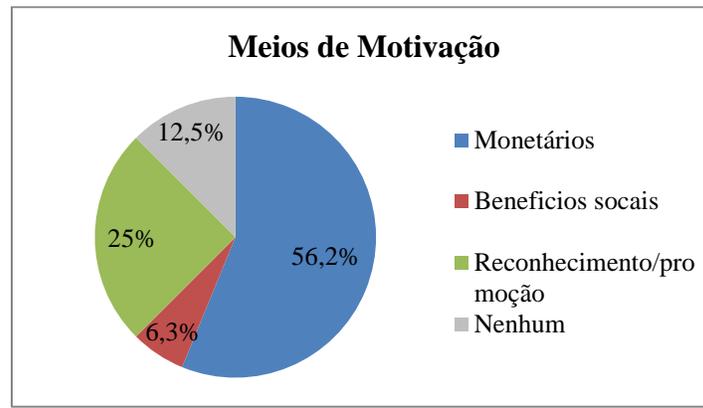
Fonte: DAPDI-UEM

⁷ Fonte: Sebastião Langa, Chefe do Departamento de Comunicação-DAPDI (entrevistado aos 28 de Outubro de 2015).

4.2. Motivação dos funcionários na DAPDI

As organizações definem objectivos e precisam da colaboração dos funcionários para os alcançar. Vários factores influenciam os funcionários a agirem de determinada maneira, entre os quais os grupos informais, a remuneração, as condições físicas do trabalho, o trabalho propriamente dito, os superiores. Na DAPDI, os funcionários identificaram alguns instrumentos motivacionais, conforme ilustrado na figura 5:

Figura 5: Meios de motivação dos funcionários



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito

Com base nos dados da figura 5, verifica-se que 56.2% dos funcionários consideram os meios monetários (salários e abonos/suplementos) como o mais importante, 25% são estimulados pelo reconhecimento/promoção, 6.3% pelos benefícios sociais e 12.5% não se identificam com nenhum meio.

Estes dados corroboram a tese de Chiavenato (2003:347), segundo qual “o desejo de cooperar dos trabalhadores depende dos incentivos oferecidos pela organização e essa precisa influenciar no comportamento das pessoas por meio de incentivos materiais (salário e benefícios sociais), oportunidade de crescimento, consideração, prestígio ou poder pessoal, condições físicas adequadas de trabalho”.

Embora seja evidente a importância de múltiplos factores na motivação dos funcionários da DAPDI, está explícito que os meios monetários se destacam. No total, cerca de 56.2% dos funcionários afirmaram que o principal factor motivacional são os meios monetários.

Dentro desta categoria, o salário não é o mais destacado. Os funcionários não consideram o salário como sendo o meio de motivação mais relevante. Apontam a atribuição do *prémio funcionário mês* e do *prémio guarda mês*⁸.

O prémio funcionário do mês consta do Regulamento Interno sobre as receitas próprias da DAPDI reflectida numa nota de referência N/Ref^a 336/DPAM/2009 de 13 de Maio de 2009. A referida nota, deliberada pelo Conselho de Direcção, descreve o prémio funcionário do mês “*como uma forma de garantir a participação nos resultados por parte do pessoal envolvido directa ou indirectamente na produção de receitas próprias da DAPDI (...)*”.

O prémio é atribuído aos funcionários de todos os departamentos da DAPDI, à excepção da Direcção de Protecção e Segurança (DPS)⁹. Aos vencedores, é disponibilizada a importância de 6.000,00 MZN.

De referir que embora se reconheça a pertinência deste prémio, os critérios de atribuição são desconhecidos pela generalidade dos funcionários assim como o seu regulamento (a nossa entrevistada acredita não existir)¹⁰.

Quanto ao prémio guarda do mês, foi instituído numa nota de referência enviada ao ex. Inspector (Abreu) e ao Chefe do Departamento da Unidade de Protecção Central da UEM, pelo Director da extinta Direcção de Administração do Património e Meios Materiais. A nota de referência N/Ref^{2a} 372/DPA/07 de 06 de Agosto de 2007, no seu artigo 1, indica que o prémio guarda do mês tem por objectivo premiar guardas no âmbito do exercício das suas funções.

No seu artigo 12, a DAPDI confere o valor de 6.000,00 MZN para a premiação dos três guardas nos seguintes lugares:

- a) O primeiro prémio é de 3.000,00 MZN (três mil meticais).
- b) O segundo prémio é de 2.000,00 MZN (dois mil meticais).
- c) O terceiro prémio é 1.000,00 MZN (mil meticais).

O prémio guarda do mês é atribuído aos funcionários afectos ao DPS¹¹.

⁸ Entrevista com Alisha Gonçalves, funcionária da DAPDI, Maputo, 09 de Setembro de 2015.

⁹ *Ibidem*

¹⁰ Entrevista com Mara Alam, funcionária da DAPDI, Maputo, 28 de Outubro de 2015.

Para os funcionários que ocupam cargos de direcção e chefia, o *“prémio de desempenho atribuível ao pessoal com cargos de direcção e chefia é numa base de 20% da receita bruta arrecadada num determinado período”*.

O que se depreende é que diferentemente da generalidade dos funcionários da DAPDI que recebem um valor determinado, correspondente aos prémios acima referenciados, para os que ocupam cargos de direcção e chefia, não foi estabelecido um valor fixo pois os mesmos variam de acordo com o nível de arrecadação das receitas num certo período.

Esta diferença de tratamento coloca-nos perante a uma questão: *Que critérios são usados para determinar o valor dos prémios funcionário do mês e guarda do mês, a receber pelos restantes funcionários da DAPDI, uma vez que no caso das chefias, a fórmula foi previamente estabelecida, ou seja, recebem 20% das receitas arrecadas num certo período?*

Procuramos, junto da DAPDI, perceber esta situação mas sem a devida correspondência. Não obstante a ausência de um posicionamento oficial sobre o assunto, Mara Alam afirmou, a respeito, que *não existe uma base legal para a atribuição dos prémios, isto é, não existe um regulamento*.

Os meios monetários, sobretudo a atribuição dos prémios, representam um importante factor motivacional, mas existem, obviamente, outros como o reconhecimento/promoção (25%), benefícios sociais (6.3%) e 11.5 que não se identificam com nenhum factor.

O reconhecimento/promoção é visto como segundo meio motivacional mais usado na DAPDI com cerca de 25%. Este instrumento de motivação propõe elogiar e encorajar os funcionários pelo trabalho realizado ou por realizar, promover os funcionários dentro da estrutura hierárquica da organização. Para se alcançar este número pode ter contribuído o facto de 66.7% dos funcionários da DAPDI terem sido promovidos pelo menos uma vez.

No tocante aos benefícios sociais (6.3%), importa salientar que uma das razões que terá ajudado na motivação dos funcionários é a atribuição do *“apoio social”*. O apoio social é atribuído aos funcionários em caso de doenças e/ou calamidades naturais. Parafraseando Alisha Gonçalves *“a DAPDI apoia em valores ou bens alimentícios em casos de falecimentos ou calamidades*

¹¹ Entrevista com Alisha Gonçalves, funcionária da DAPDI, Maputo, 09 de Setembro de 2015.

naturais como cheias. O apoio é reembolsável. Disponibiliza-se aos funcionários o transporte (ou combustível) em casos de aflição”.

Esta informação é corroborada por Melane Zacarias¹² que afirma que a DAPDI *“nos casos em que o funcionário ou seu parente esteja doente, infelicidades, casamentos, etc., disponibiliza viaturas e valores monetários. Os valores posteriormente são descontados no salário”.*

O comportamento dos funcionários tende a ser orientado pelas expectativas/recompensas e a possibilidade das organizações satisfazerem-nas. Da relação entre expectativas e recompensas, a motivação surge quando a organização responde às expectativas individuais. Tendo em conta a percepção que o indivíduo tem sobre a satisfação das expectativas, pode considerá-los justos ou não. Neste sentido, o ajuste dos meios motivacionais na relação entre a organização e o trabalhador é relevante, uma vez que pode significar uma resposta positiva às expectativas dos indivíduos (CHIAVENATO, 2003).

Na DAPDI, 62.5% dos funcionários consideram os instrumentos motivacionais ajustados à realidade da organização pois satisfazem as suas necessidades, concedem apoio social e respondem as suas preocupações.

Contrariamente, 37.5% afirmam que os instrumentos motivacionais não se ajustam a realidade da DAPDI, argumentando que não há clareza e os mecanismos de atribuição são desconhecidos, dependendo da boa vontade do chefe¹³.

Esta informação é secundada pela Alisha Gonçalves que afirma que *“o prémio é intercalado para evitar mau ambiente, não sendo os mesmos funcionários para motivar os trabalhadores, olhando-se também para trabalhadores que recebem menos, uma proposta da direcção autorizada pelo vice-reitor.”*

Herzberg, com a teoria dos dois factores, apresenta contribuições que ajudam a explicar o nosso caso de estudo. Para Herzberg, o conteúdo do cargo ou natureza das tarefas têm um efeito profundo e estável no comportamento dos indivíduos.

¹² Entrevista com Melane Zacarias, funcionária da DAPDI, Maputo, 08 Novembro de 2015.

¹³ Entrevista com Mara Alam, funcionária da DAPDI, Maputo, 28/10/2015.

No inquérito realizado, 72.2% dos funcionários afirmaram estar satisfeitos com as funções que exercem, e os restantes 27.8% afirmaram-se insatisfeitos. Isto significa que, de uma forma geral, os funcionários da DAPDI sentem que as funções que exercem influenciam o comportamento e constitui motivo de satisfação.

A motivação não só é vista do seu lado positivo, mas também negativo. Como motivação negativa temos as sanções. Embora seja uma abordagem pouco recomendada, a DAPDI aplicou sanções a 23.5% dos funcionários no período 2012-2014 por prática de diversas infracções.

Não obstante, na DAPDI as sanções são pouco aplicadas, por vezes não existem. Para exemplificar, as advertências que são as sanções mais suáveis são, igualmente, pouco usadas¹⁴.

Enquanto os diferentes tipos de incentivos são apontados como facilmente controláveis pelas organizações e, conseqüentemente são directos, existem os que são indirectamente controlados (o clima organizacional e a liderança).

O clima das relações na DAPDI pode ser analisado a partir das relações entre colegas, e entre funcionários e superiores. As relações entre colegas no trabalho, em geral, tendem a criar um ambiente organizacional favorável à motivação. Cerca de 83.3% dos funcionários nunca se sentiram ameaçados (pelos colegas e/ou superiores), o contrário aconteceu com os remanescentes 16.7%. Neste grupo, importa salientar que a tendência de conflitualidade é menos expressiva nas relações entre colegas (nenhum colega já se sentiu ameaçado por outro), do que pelos chefes (16.7% sentiram-se ameaçados).

Os factores higiénicos de Herzberg podem ser compreendidos a partir de elementos do clima organizacional. Na tabela 5 são apresentados os resultados do inquérito quanto aos elementos de agrado ou desagrado dos funcionários da DAPDI.

Tabela 5: Elementos de Agrado e desagrado dos funcionários na DAPDI

| Elementos | Desagrado | Agrado | Neutros |
|------------------|------------------|---------------|----------------|
| Salário | 50% | 0 | 50% |

¹⁴ Entrevista com Mara Alam, funcionária da DAPDI, Maputo, 28/10/2015.

| | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Superiores | 7.9% | 0 | 92.1% |
| Condições de trabalho | 42.9% | 35.3% | 21.8% |
| Colegas/amigos | 0 | 23.1% | 76.9% |

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito.

A tabela 5 revela que 50% dos funcionários manifestam seu desagrado com o salário que recebem e 50% sem opinião ou neutros.

Cerca de 42.9% dos funcionários sentem-se desagradados com as condições de trabalho, 35.3% afirmam-se agradados e 21.8% não expressaram sua opinião. As condições de trabalho estão mais focalizadas no espaço físico em que os funcionários da DAPDI realizam suas actividades. Os entrevistados afirmaram que trabalham num espaço pequeno, apertado e não cómodo¹⁵, pequeno e um pouco sufocado¹⁶.

Os colegas ou amigos não constituem elementos de desagrado, uma tendência já anteriormente avançada, ao contrário dos superiores que constituem potencial fonte de conflitos e motivo de desagrado (7.9% dos funcionários).

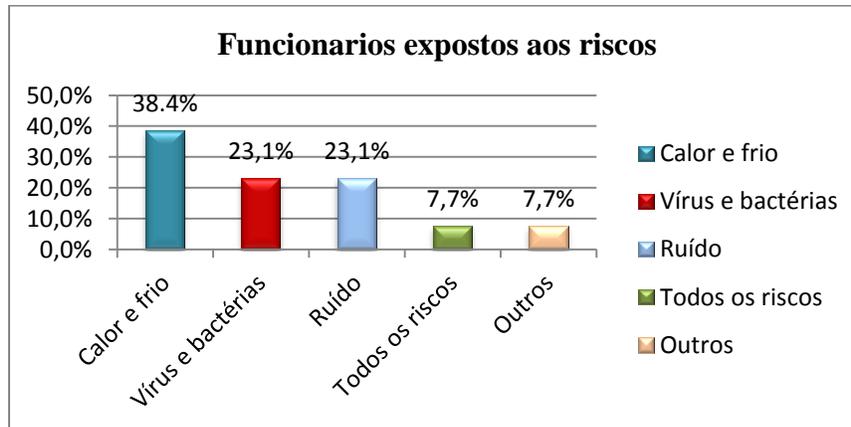
No tocante ao clima organizacional, os funcionários afirmaram que é razoável ou aceitável. Em termos numéricos, 55.6% considera não tão desejável (poderia ser melhor), 38.8% afirma que é bom e 5.6% declara mau ou insatisfatório.

¹⁵ Entrevista com Assumam, funcionário da DAPDI, Maputo, 28/10/2015.

¹⁶ Entrevista com Mara Alam, funcionária da DAPDI, Maputo, 28/10/2015.

Outro elemento que importa analisar, é a exposição dos funcionários a riscos, que podem ser visualizados na figura 6.

Figura 6: Funcionários expostos aos riscos



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do inquérito

Conforme ilustrado na figura 6, 38.4% dos funcionários da DAPDI estão expostos ao calor/frio, 23.1% a vírus/bactérias, 23.1% a ruídos, 7.7% a outros os riscos (assaltos, roubos, violência física) e 7.7% assumem que correm todos os riscos supracitados. Tal como se pode depreender, os riscos de calor/frio, vírus/bactéria e ruídos são riscos a que os funcionários da DAPDI estão mais expostos.

4.3. Influência da motivação no desempenho

A motivação, percebida através de estímulos ou incentivos, tem influência no desempenho dos funcionários.

A DAPDI relativamente a avaliação do desempenho aplica os princípios patentes no SIGEDAP. O SIGEDAP apresenta uma ficha de avaliação do desempenho, com as respectivas classificações¹⁷.

Os princípios patentes no SIGEDAP devem ser aplicados a todos os funcionários e agentes do Estado que exercem actividades na Administração pública (Capítulo I, Artigo 2, número 1). Os funcionários da DAPDI não são excepção. Contudo, diferentemente do preceituado no SIGEDAP, os funcionários da DAPDI são sujeitos a avaliações anuais (enquanto o SIGEDAP preconiza avaliações trimestrais)¹⁸.

Neste sentido, a DAPDI não cumpre na totalidade os preceitos do SIGEDAP. Esta situação afecta o sistema de atribuição de incentivos, introduzindo, em certa medida, incertezas pois os funcionários ficam sujeitos à vontade do superior hierárquico.

Sob este ponto, Mara Alam afirma que as regras de atribuição do prémio funcionário do mês não são conhecidas, não são claras, dependem da vontade do chefe: *“Até há colegas que receberam o prémio funcionário mês enquanto estavam de férias, não se olhou para o desempenho, nem a presença do colega. Não sei se isso é para motivar os funcionários, porque isso acaba desmotivando”*¹⁹.

Esta constatação comprova a tese de que os critérios de atribuição de incentivos na DAPDI não se encontram devidamente institucionalizados na medida em que não é possível determinar, de forma clara e explícita, quem pode beneficiar. Os superiores hierárquicos, de acordo com sua vontade, atribuem os incentivos aos funcionários que consideram merecedores. Consequentemente, não há objectividade na atribuição uma vez estar dependente da discricionariedade dos superiores.

¹⁷ Anexo: Ficha de avaliação de desempenho

¹⁸ Fonte: SIGEDAP

¹⁹ Entrevista com Mara Alam, funcionária da DAPDI, Maputo, 28/10/2015.

Outro ponto que importa referenciar é a percepção dos funcionários relativamente a justiça e legitimidade da avaliação do desempenho anual. Os dados do inquérito apontam que 70% dos funcionários concordam com a avaliação e os restantes 30% não concordam.

Quando inquiridos sobre a variação dos resultados da avaliação de desempenho²⁰, constatou-se que o padrão de desempenho dos funcionários tende a ser instável, isto é, 61.1% dos funcionários considerou que o resultado da avaliação do desempenho variou de um ano para o outro, dos quais 31.1% afirmaram que tiveram, inicialmente, avaliação negativa e depois positiva, enquanto 30% afirmaram o oposto. Por outro lado 38.9% dividem-se entre 22.2% dos funcionários com desempenho estável e os restantes 16.7% com desempenho a subir.

Para uma melhor compreensão dos resultados da avaliação do desempenho dos funcionários da DAPDI, entre 2012-2014, apresentamos uma tabela. Na tabela está patente a relação nominal e as classificações de 18 funcionários.

Tabela 6: Notas de avaliação de desempenho

| N ° | Nomes | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----|------------------------|--------|-------|--------|
| 01 | Annabela João Costa | 16 | 16 | 15.66 |
| 02 | Ana Luísa Beto Dias | 14.25 | 9 | 16.3 |
| 03 | Ana Maria José Belo | 16.3 | 17 | 18 |
| 04 | Ana-Júlia Jorge Bonito | 17.5 | 16.87 | 17.07 |
| 05 | Jorge Buque | 16.4 | 16.5 | 15.575 |
| 06 | Luis Lasten | 14.5 | 15 | 17 |
| 07 | Lovemo Assane | 15.58 | 15.58 | 17 |
| 08 | Masso Costa | 13.98 | 16.08 | 14.9 |
| 09 | Zaido Martins | 16.225 | 14.40 | 16.225 |
| 10 | Nairo Sérgio Bui | 17.81 | 16.7 | 17.57 |
| 11 | Marito Olveira | 16.05 | 17 | 16.05 |
| 12 | Mamady Suali | 18.5 | 17 | 17 |
| 13 | Neyma Ali Costa | 17.05 | 17.23 | 17.05 |
| 14 | Zuraida Alfredo Bento | 17.40 | 17 | 16 |

²⁰ Quando os funcionários, num determinado ano (Ano X) são avaliados positivamente e no outro (Ano Y) obtém avaliação negativa (e vice-versa).

| | | | | |
|----|----------------------|-------|--------|-------|
| 15 | Melo de Alberto Waya | 18.25 | 17.7 | 16 |
| 16 | Amália Limpopo | 18.66 | 18.025 | 18.75 |
| 17 | Lurdes Obama | 16.8 | 16 | 18.05 |
| 18 | Joelma dos Jatos | 17 | 17 | 18 |

Fonte: Repartição dos recursos humanos DAPDI

As notas obtidas na avaliação final do desempenho expressam os níveis de ponderação quantitativa e qualitativa que varia de 0 a 20, nomeadamente²¹:

- a) *Excelente*: 19 a 20 pontos;
- b) *Excedeu os requisitos*: 17 a 18 pontos, que equivale a Muito Bom;
- c) *Preenche completamente os requisitos*: 14 a 16 pontos, que equivale a Bom;
- d) *Em desenvolvimento*: 10 a 13 pontos, que equivale a Regular;
- e) *Não satisfaz os requisitos*: 0 a 9 pontos, que equivale a Mau.

Conforme os dados obtidos da avaliação conclui-se que 22.2% dos funcionários tem desempenho estacionário (estável), ver a tabela 7.

Tabela 7: Funcionários com desempenho estável

| Funcionários | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Annabela João Costa | 16 | 16 | 15.66 |
| Jorge Buque | 16.4 | 16.5 | 15.575 |
| Neyma Costa | 17.05 | 17.23 | 17.05 |
| Amália Limpopo | 18.66 | 18.025 | 18.75 |

Fonte: Repartição dos recursos humanos DAPDI

Na tabela 7 é possível visualizar que os funcionários com desempenho *estável*, pese embora apresentem pontuação oscilatória, permanecem no mesmo indicador do desempenho. Por exemplo Annabela João Costa, registou em 2012 e 2013 16 pontos, e em 2014 15.66 pontos. Não obstante a ligeira variação permaneceu na qualidade de ter obtido bom desempenho.

Por seu turno, 61.1% apresentam desempenho *instável*, tal como pode ser observado na tabela 8.

²¹ SIGEDAP, Capítulo III, artigo 14, número 3

Tabela 8: Funcionários com desempenho instável

| Funcionários | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Ana Luísa Beto Dias | 14.25 | 9 | 16.3 |
| Ana Júlia Jorge Bonito | 17.5 | 16.87 | 17.07 |
| Lovemo Assane | 15.58 | 15.58 | 17 |
| Masso Costa | 13.98 | 16.08 | 14.9 |
| Zaido Martins | 16.225 | 14.40 | 16.225 |
| Nairo Sérgio Bui | 17.81 | 16.7 | 17.57 |
| Marito Oliveira | 16.05 | 17 | 16.05 |
| Mamady Suali | 18.5 | 17 | 17 |
| Zuraida Alfredo Bento | 17.40 | 17 | 16 |
| Melo de Alberto Waya | 18.25 | 17.7 | 16 |
| Lurdes Obama | 16.8 | 16 | 18.05 |
| Joelma dos Jatos | 17 | 17 | 18 |

Fonte: Repartição dos recursos humanos DAPDI

Nestes funcionários verifica-se uma maior oscilação e mudança de indicador de desempenho. Por exemplo, Ana-Luísia Beto Dias, em 2012 teve uma pontuação de 14.5 o que indica que conseguiu preencher os requisitos (categoria bom), baixou para 9 pontos, registrando o desempenho mais baixo de todos em 2013, não cumprindo os requisitos (categoria mau).

É de salientar que parte dos avaliados não entendem a classificação atribuída, alegando que a pontuação é, por vezes, usada como instrumento para prejudicar os outros. Ana-Luisa Beto Dias desconhece as causas da descida na pontuação, e acrescenta que as pontuações da avaliação de desempenho são usadas como ajuste de contas ao afirmar que *“se o chefe tem problemas com o funcionário (a) ou discutiu com ele pode na avaliação lhe atribuir um desempenho que ele entender, ou seja que não justifica durante o ano, os chefes usando isso como ajuste de contas”*.

Por outro lado, 16.7% dos funcionários tem desempenho que tende a subir conforme a tabela 9.

Tabela 9: Funcionários com desempenho a subir

| Funcionários | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------|------|------|------|
| Ana Maria José Belo | 16.3 | 17 | 18 |
| Luís Lasten | 14.5 | 15 | 17 |

Fonte: Repartição dos recursos humanos DAPDI

No caso de Luís Lasten, o seu desempenho registou uma variação positiva. Em 2012, teve uma pontuação de 14.5, e 15 pontos em 2013. Esta subida apenas significou o aumento da pontuação tendo permanecido no mesmo qualificador, o de preencher completamente os requisitos (categoria bom). Mas em 2014, o seu desempenho subiu para 17, tendo excedido os requisitos conforme o qualificador (categoria muito bom). Anna-Maria José Belo teve em 2012 a pontuação de 16.3 pontos (preencher completamente os requisitos). Em 2013, teve uma pontuação de 17 e, em 2014, 18 pontos, excedendo assim os requisitos²².

Na óptica de Luís Lasten e Anna-Maria José Belo, ambos com o desempenho a subir, o ambiente do trabalho é *bom e razoável*, respectivamente, e consideram os meios motivacionais que a DAPDI usa ajustados. Por outro lado, observa-se que Ana-Luís Beto Dias e Masso Costa, ambos que já registaram o desempenho mais baixo, não consideram os meios motivacionais usados pela DAPDI ajustados. Ana-Luís argumenta que “*os benefícios não são dados para todos. Vai muito mais por afinidades*”.

Vroom, na teoria contingencial, da motivação afirmou que a relação entre as expectativas e recompensas é “*a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas*” (Vroom *apud* Chiavenato, 2003:537). Daqui se depreende que os funcionários que consideram ajustados os meios motivacionais da DAPDI tendem a aumentar o seu desempenho, pois as recompensas satisfazem as suas expectativas e, os com desempenho baixo consideram-nos não ajustados.

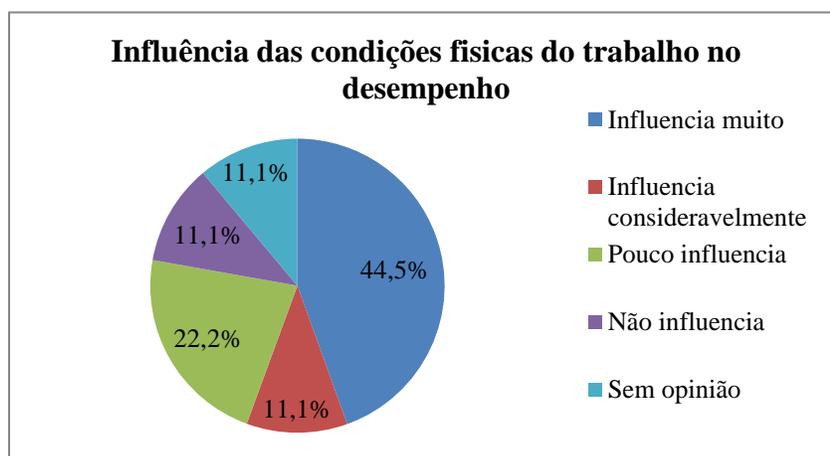
Assim, ficou evidente que os funcionários com desempenho a subir estão satisfeitos com os meios motivacionais que recebem da DAPDI, e os funcionários com baixa pontuação não

²² A inquirida desconhece as causas de variação do seu desempenho.

concordam, sendo que, para este grupo, os critérios de atribuição dos benefícios representa o principal elemento de contestação. Esta situação, influencia, negativamente o seu desempenho.

Quanto a relação entre *desempenho e condições de trabalho* (figura 7), 44,5% dos funcionários acreditam que as condições físicas de trabalho influenciam muito no seu desempenho, 11,1% consideram que influenciam consideravelmente, 22,2% afirmam ser pouco influenciados, 11,1% acreditam que as condições físicas não influenciam no seu desempenho e os restantes 11,1% sem opinião.

Figura 7: Influência das condições físicas de trabalho

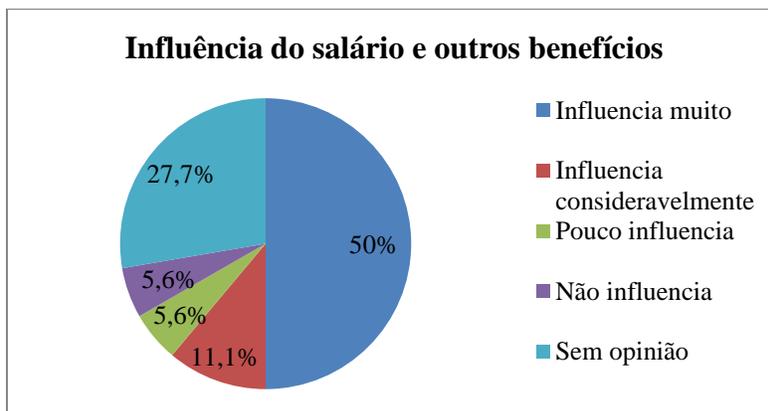


Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito de pesquisa.

Dos dados acima apresentados, mais da metade, ou seja, 55,6% dos funcionários afirmaram ser muito e/ou consideravelmente influenciados pelas condições físicas.

O *salário e outros benefícios* têm influência no desempenho dos funcionários. Tal como podemos constatar na figura 8, que cerca de 50% dos funcionários são muito influenciados, 11,1% consideravelmente influenciados e 5,6% pouco influenciados, 5,6% não influenciados e 27,7% sem opinião.

Figura 8: influência do salário e outros benefícios

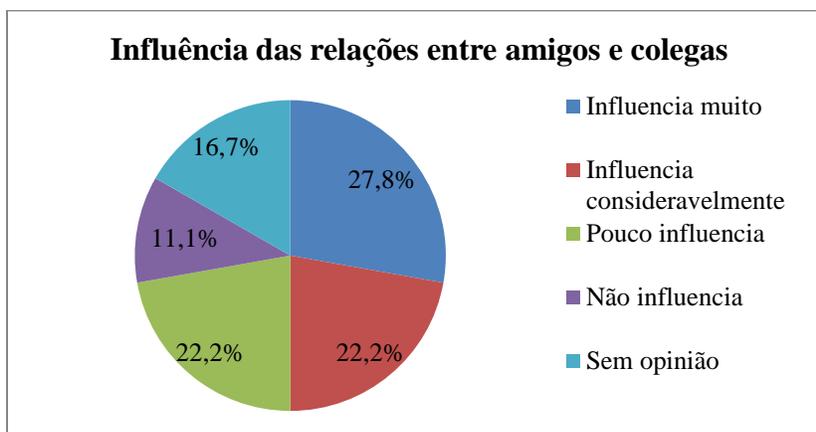


Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito

No total, cerca de 61.1% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pelos salários e outros benefícios materiais.

No que tange a relação entre *desempenho e redes de relacionamentos* (amigos/colegas) existentes no local de trabalho, constatamos que 27.8% dos funcionários são bastante influenciados, 22.2% consideravelmente influenciados, 22.2% pouco influenciados, 11.1% não influenciados e os restantes 16.7% sem opinião ou indiferentes.

Figura 9: Influência das relações entre amigos e colegas



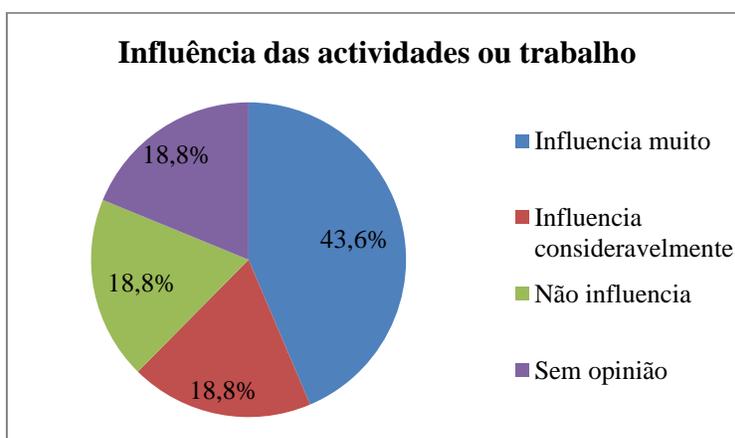
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito

Dos dados expostos se depreende que 50% dos funcionários afirmam que são muito e/ou consideravelmente influenciados pelas relações com amigos/colegas do trabalho na realização das suas actividades.

O *trabalho ou actividades* que os funcionários exercem, pode, igualmente, influenciar o desempenho. Este aspecto está relacionado com a natureza das tarefas ou conteúdo do cargo, tal como afirmou Herzberg.

Cerca de 43.6% dos funcionários consideram que o seu desempenho é muito influenciado pela natureza da actividade que realiza, 18.8% afirmou que são consideravelmente influenciados, 18.8% assevera que não são influenciados e 18.8% sem opinião.

Figura 10: Influência das actividades ou trabalho



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito de pesquisa

Assim sendo, 62.4% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pela natureza das tarefas que exercem na DAPDI. O tipo de actividades, o esforço físico e psicológico empreendido, a duração são alguns dos elementos considerados pelos funcionários relativamente a este ponto.

Para além da influência da natureza das tarefas que geram satisfação profissional, o reconhecimento é apontado por Herzberg como sendo outro factor que gera a satisfação dos funcionários. Portanto, como instrumento motivacional, 44.5% afirmaram que o reconhecimento influencia muito no desempenho, 23.6% são consideravelmente influenciados, 8.3% são pouco influenciados, 11.1% não são influenciados e 12.5% sem opinião.

Portanto, cerca de 77.7% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pelo reconhecimento.

CAPÍTULO V

5. Conclusão

Tal como foi evidenciado, não existe, na DAPDI, um único factor motivacional, mas vários que influenciam, em escalas distintas, o comportamento dos funcionários na execução das tarefas.

Cerca de 56.2% dos funcionários afirmaram que são motivados pelos benefícios monetários, sendo a atribuição dos prémios funcionário do mês e guarda do mês os mais importantes (relegando os salários para plano secundário); 6.3% pelos benefícios sociais, onde a atribuição do “apoio social” aos afectados pelas calamidades e doenças contribuído significativamente; 25% pelo reconhecimento/promoção e 12.5% nenhum factor.

O clima de relações influencia o comportamento dos funcionários. O ambiente de relações na DAPDI é considerado bom. Cerca de 83.3% dos funcionários nunca foram ameaçados, enquanto 16.7% vivenciaram o contrário. No geral, o relacionamento na DAPDI é saudável. Mas, esta componente apresenta resultados diferenciados quando analisados os envolvidos nas relações. O clima de animosidade e conflitualidade é menos expressivo entre colegas e mais incisivo quando se trata de relação superior/subordinados (16.7%). Ou seja, há menos conflitos quando os envolvidos nas relações são colegas/amigos do que no relacionamento entre superiores e subordinados.

Relativamente a influência da motivação no desempenho, conclui-se que 55.6% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pelas condições físicas do trabalho; 61.1% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pelos salários e outros benefícios materiais; 50.1% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pelas relações com amigos/colegas do trabalho na realização das suas actividades; 62.4% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pela natureza das tarefas que exercem na DAPDI; e 68.1% são muito e/ou consideravelmente influenciados pelo reconhecimento/promoção.

Fica evidente que os meios motivacionais influenciam o desempenho dos funcionários, variando de 50.1%, taxa mais baixa (relações amigos/colegas) aos 68.1%, taxa mais elevada (reconhecimento/promoção).

Estes dados comprovam a tese de que, de facto, é importante que as organizações atribuam, aos seus trabalhadores, sistemas de incentivos por forma a estimular seu compromisso para o alcance dos objectivos mas, estes não podem ser vistos como eminentemente determinantes do bom desempenho. Isto porque há outros factores que intervêm no processo. Portanto, afirmar categoricamente que o desempenho dos funcionários é resultado de uma política de incentivos (monetários, sociais, simbólicos) bem delineado da DAPDI, é incorrer no risco de subvalorizar a influência de outras variáveis, não controladas pelas organizações.

Conclui-se ainda que 62.5% dos funcionários consideram os instrumentos motivacionais ajustados ao DAPDI, justificando que satisfazem as suas necessidades e respondem as preocupações; 37.5% consideram-nos não ajustados argumentando que não há clareza e os mecanismos de atribuição são desconhecidos, dependem da vontade do chefe. Neste sentido, para os funcionários insatisfeitos com os meios motivacionais ou mecanismos de atribuição, o seu desempenho varia do nível mais baixo ao bom, enquanto o desempenho dos satisfeitos varia do nível bom ao excelente (categorias do SIGEDAP).

A motivação estimula o desempenho dos funcionários na medida em que, os funcionários motivados atingem altos níveis de desempenho e os funcionários insatisfeitos são sensíveis a baixo desempenho.

5.1. Recomendações

Os recursos humanos desempenham um papel importante na prossecução dos objectivos organizacionais. A motivação das pessoas é um dos meios importantes para que elas atinjam altos níveis de desempenho, daí que, a partir desta pesquisa, sugere-se que a DAPDI deve:

- ❖ Divulgar os seus instrumentos motivacionais, atribuindo incentivos de acordo com o desempenho dos funcionários, que priorizam o cumprimento dos princípios do SIGEDAP, de modo a atribuir incentivos de forma igualitária e justa, para estimular a competitividade dos funcionários;
- ❖ Melhorar as condições físicas do trabalho, buscando um espaço cómodo para os funcionários (ou melhorar o actual), para evitar a exposição aos riscos de calor/frio, bactérias/vírus e ruído;
- ❖ Melhorar as relações entre os colegas e superiores que tendem a serem conflituosas, de forma a criar um ambiente de trabalho mais sã e favorável ao desempenho dos funcionários, estimulando trabalhos em equipas, troca de funcionários entre departamentos por forma a partilhar experiências;
- ❖ Rever e/ou elaborar regulamento sobre os abonos/suplementos (prémios funcionários mês e guarda mês) de forma a clarificar as imprecisões existentes relativamente aos valores monetários e seus critérios de atribuição.

6. Referências Bibliográficas

BOAVENTURA, Edivaldo M. *Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação e tese*. São Paulo: Atlas. 2007.

CAIXOTE, Carlos e MONJANE, Celso. *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Conceptual e Prática*, Imprensa-Universitária-UEM, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*, Edição Compacta, 2ª ed. São Paulo: Atlas. 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*, Edição Compacta, 5ª ed. São Paulo: Atlas. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos Básicos*, 4ª ed. São Paulo. Atlas. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*, 3ª ed., São Paulo: Makron Book, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*, 7ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 6ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*, 2ª edição, Rio de Janeiro Elsevier, 2004, 5ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

GIL, António Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, António Carlos. *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, Hélder H. S. *Gestão de Recursos Humanos no Ministério de Turismo: o factor motivacional (2001-2004)*. Trabalho de Conclusão do Curso (Monografia) - Curso de Administração Pública, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria Marina de, MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia Científica*, 5ª ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MAHUMANE, Ezequiel Francisco. *Incentivos como factores motivacionais para retenção de cérebros no Ministério da Saúde em Moçambique: O caso de Hospital Geral de Mavalane (2006-2011)*. Trabalho de Conclusão do Curso (Monografia) - Curso de Administração Pública, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, 2012.

NEWMAN, William H. *Acção Administrativa: as técnicas de organização e gerência*, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

PEDRO, Custódio Chico. *Estudo do Impacto dos Benefícios Sociais na Motivação e Retenção dos Docentes da Faculdade de Letras e Ciências da Universidade Eduardo Mondlane (2005-2007)*. Trabalho de Conclusão do Curso (Monografia) - Curso de Administração Pública, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, 2007.

PEREIRA, Anna Maris. *Introdução à Administração*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.

PRODANOV, Cléber Cristiano. & FREITAS, Ernani César de. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

STONE, James A.F.; FREEMAN, Edward. *Administração*, 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall, 1982.

TODOROV, João Cláudio. E MOREIRA, Márcio Borges. *Conceito da Motivação na Psicologia*.

Rev. Bras. de Ter. Comp. Cogn. 2005, Vol. VII, nº 1, 119-132.

Legislação

MOÇAMBIQUE. Lei nº 14/2009 de 17 de Março. *Aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*. In Boletim da República. I Série Nº 10, 2009.

MOÇAMBIQUE. Decreto nº 54/2009 de 8 de Setembro. *Estabelece os princípios e regras de organização e estruturação do Sistema de Carreiras e Remuneração*. In Boletim da República. I Série Nº 35, 2009.

MOÇAMBIQUE. Decreto n° 55/2009 de 12 de Outubro. *Aprova o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública. In Boletim da República. I Série N° 10, 2009.*

Apêndice e Anexo

Guião de perguntas

- **Direcção**

1. Quando é que a DAPDI se estabeleceu na UEM?
2. Como descreveria o ambiente de Trabalho dentro da DAPDI?
 - a) As condições do trabalho; (espaço)
 - b) As relações entre as partes (chefes, colegas, o outros).
3. Que mecanismos são usados para motivar os funcionários na DAPDI, incluindo os instrumentos usados (legais). Mensal/ anual?
 - a) Os benefícios salariais e outras recompensas (motivação positiva).
 - b) As punições (motivação negativa).
4. Qual é a influência desses mecanismos motivacionais no desempenho dos funcionários?
5. Existe um sindicato na UEM? Se sim, o sindicato é envolvido na tomada de decisões da Instituição?

Questionário de Pesquisa

Boa tarde/dia, meu nome é **Percina Ngovene Miambo**. Sou estudante do curso de Administração pública da Faculdade de Letras e Ciências Sociais-UEM.

O presente formulário tem o objectivo de recolher informações dos funcionários da Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional da Universidade Eduardo Mondlane relativamente ao seu estágio motivacional e possível influência no desempenho no âmbito da realização da monografia de licenciatura.

A identificação servirá apenas como elemento para a interpretação das respostas, sendo que, o seu tratamento posterior será de acordo com a sua vontade. Neste sentido, aos que desejarem não ser identificados, este anseio será prontamente correspondido. Pelo que apelamos, muito profundamente, que as respostas sejam as mais sinceras possíveis. A sua opinião para nós é valiosa. Agradecida pela compreensão e colaboração.

Perfil do respondente

Nome _____

1. Idade

| | | | |
|--------|-------------|-------------|-------------|
| Até 30 | Entre 31-40 | Entre 41-50 | Acima de 51 |
| | | | |

2. Género

| | |
|-----------|----------|
| Masculino | Feminino |
| | |

3. Nível académico

| | | | | |
|---------------|----------------|----------------------|--------------|-------|
| Até 7ª classe | Até 12ª classe | Técnico profissional | Licenciatura | Outro |
| | | | | |

4. Se outro, qual? _____

5. Frequência actual de algum curso

| | | | |
|---------------|-----------|---------------|-------|
| Pós-graduação | Graduação | Não frequenta | Outro |
| | | | |

a) Se outro, qual? _____

6. Situação profissional

| | | | |
|---------------------|---------------------|------------|-----------------------|
| Nomeação definitiva | Nomeação provisória | Contratado | Prestação de serviços |
| | | | |

7. Ano de ingresso

| | | | | |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Antes de 1980 | Entre 1981-1990 | Entre 1991-2000 | Entre 2001-2010 | Depois de 2010 |
| | | | | |

8. Quais são os mecanismos (meios) que a DAPDI usa para motivar os funcionários?

| | | | |
|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------|
| Monetários (dinheiro) | Benefícios sociais | Reconhecimento/promoção | Outro |
| | | | |

a) Se outro, qual? _____

9. Considera estes mecanismos os mais ajustados à realidade da DAPDI?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

a) Porquê? _____

10. Já foi sujeito a avaliação de desempenho?

| | | |
|-----|-----|-------|
| Sim | Não | Nunca |
| | | |

11. Periodicidade (de quanto em quanto tempo?)

| | | | |
|---------|---------|-------|-------|
| 3 Meses | 6 Meses | 1 Ano | Outro |
| | | | |

12. Considera justo os resultados da avaliação de desempenho?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

a) Porquê? _____

13. Já teve uma avaliação positiva e depois negativa?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

a) (Se sim). Qual foi a causa dessa variação do seu desempenho?

| | | | |
|-----------------|--------------------|-----------------------|-------|
| Salários baixos | Baixa qualificação | Condições de trabalho | Outro |
| | | | |

i) Se outro, qual _____

14. Já teve uma avaliação negativa e depois positiva?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

a) (Se sim). Qual foi a causa dessa variação?

| | | | |
|-----------------|--------------------|-----------------------|-------|
| Salários baixos | Baixa qualificação | Condições de trabalho | Outro |
| | | | |

i) Se outro, qual? _____

15. Está satisfeito com as actividades que exerce?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

a) Porquê? _____

16. O que mais lhe agrada no local de trabalho?

| | | | | | |
|----------------|---------|------------|----------|-----------|-------|
| Colegas/amigos | Salário | Superiores | Trabalho | Segurança | Outro |
| | | | | | |

a) Se outro, qual? _____

17. O que mais o desagrada no local de trabalho?

| | | | | | |
|----------------|---------|------------|-----------------------|----|-------|
| Colegas/amigos | Salário | Superiores | Condições de trabalho | de | Outro |
| | | | | | |

a) Se outro, qual? _____

18. Considera haver espaço suficiente para a aplicação da iniciativa individual no trabalho?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

a) Porquê? _____

19. Como são resolvidos os conflitos/problemas no DAPDI?

| | | | |
|---------------------------|----------------------------|---------|-------|
| Participativa/democrática | Autoritária pelos gestores | Liberal | Outro |
| | | | |

a) Se outro, qual? _____

20. Como caracteriza o ambiente de trabalho na instituição?

| | | | |
|-----|-----|----------|-------|
| Bom | Mau | Razoável | Outro |
| | | | |

i) Se outro, qual? _____

ii) Porquê? _____

21. Concorda que o ambiente do trabalho influencia no desempenho das suas actividades?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

a) Em que sentido? _____

22. No local de trabalho está sujeito a riscos?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

23. (Se sim). Que tipo de riscos?

| | | | |
|------------|-----------------|--------|--------|
| Calor/frio | Vírus/bactérias | Ruídos | Outros |
| | | | |

a) Se outros, quais? _____

24. Como faz para prevenir os riscos?

| | | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|---|--------|
| Equipamento de protecção individual | Equipamento de protecção colectiva | Altera as funções a executar com colega | Diminui o tempo de exposição aos riscos | Outros |
| | | | | |

a) Se outros, quais? _____

25. Até que ponto as condições de trabalho influenciam na realização do trabalho? Dê respostas a cada item apresentado, colocando um X em função da escala:

Não influencia (NI)

Influencia pouco (IP)

Sem opinião (SO)

Influencia consideravelmente (IC)

Influencia muito (IM)

| | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| Ambiente de trabalho | NI | IP | SO | IC | IM |
| Condições físicas de trabalho (ventilação, equipamentos, higiene) | | | | | |
| Salário e outros benefícios monetários | | | | | |
| Convívio com Colegas e amigos | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|
| Actividades que exerce | | | | | |
| Reconhecimento | | | | | |

26. Já sofreu alguma ameaça no trabalho?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

a) Quem foi o autor?

| | | |
|----------|--------|-------|
| Superior | Colega | Outro |
| | | |

i) Se outro, quem? _____

27. Considera que as funções que exerce são adequadas para as habilidades que dispõe?

| | |
|-----|-----|
| Não | Sim |
| | |

a) Porquê? _____

28. Tem havido promoções na instituição?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

a) Quando foi a última vez que foi promovido (a)?

| | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| Menos de 1 ano | Entre 2-5 anos | Acima de 5 anos |
| | | |

a) Quais são os critérios tomados em consideração nas promoções?

| | | | |
|--------------|---------------|-------------|-------|
| Competências | Familiaridade | Antiguidade | Outro |
| | | | |

i) Se outro, qual? _____

29. Alguma vez já sofreu qualquer tipo de sanção?

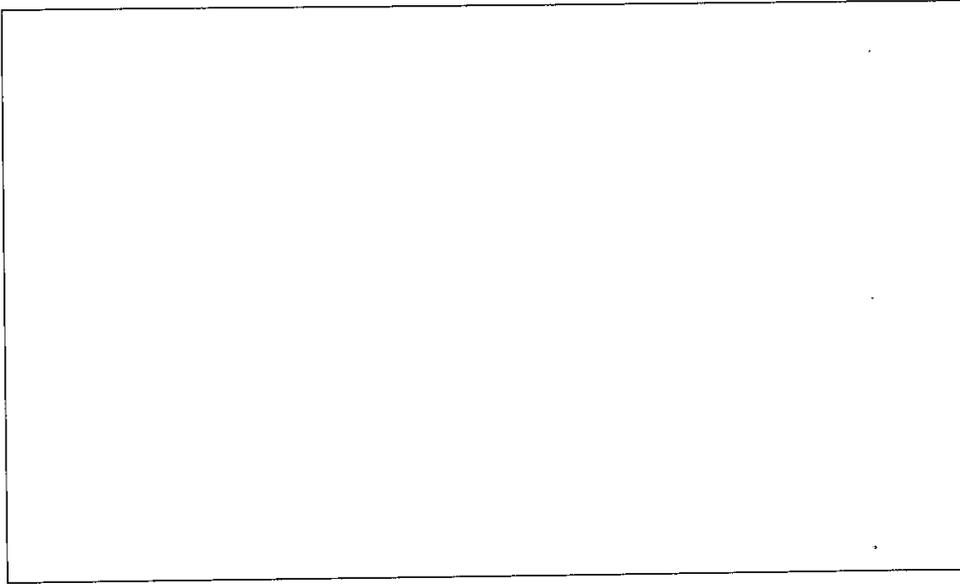
| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

a) Se não, porquê? _____

b) Se sim, acha que seu desempenho após a sanção:

| | | | |
|--------|---------|----------|----------------|
| Baixou | Manteve | Aumentou | Aumentou muito |
| | | | |

30. Gostaria de fornecer qualquer informação relacionada a motivação, e que influencia no seu desempenho, ou uma crítica ou sugestão ou conteúdo a dar com mais detalhes?



MUITO OBRIGADO. As suas respostas são uma valia para a minha pesquisa.

|  REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE | | FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO PESSOAL TÉCNICO E ADMINISTRATIVO | | PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE ___/___/___ A ___/___/___ | |
|--|---|--|-----------|--|--|
| IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO | | | | | |
| SECTOR ¹ _____ ÓRGÃO/INSTITUIÇÃO _____ NOME _____ CATEGORIA _____ FUNÇÃO _____ | | | | | |
| AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL | | | | | |
| CRITÉRIOS | | DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO | PONTUAÇÃO | PONTOS ATRIBUÍDOS ² | |
| GRUPO I (50%) | | | | | |
| a) Cumprimento dos Objectivos e Plano | 1 | Excelente contribuição para o pleno cumprimento dos objectivos e planos da instituição e da unidade orgânica. | 19 a 20 | | |
| | 2 | Muito boa contribuição para o cumprimento dos objectivos da instituição e da unidade orgânica. | 17 a 18 | | |
| | 3 | Boa contribuição para o cumprimento dos objectivos e planos da instituição e da unidade orgânica. | 14 a 16 | | |
| | 4 | Ocasionalmente contribui para o cumprimento dos objectivos e planos da instituição e da unidade orgânica. | 10 a 13 | | |
| | 5 | Fraca contribuição para o cumprimento dos objectivos e planos da instituição e da unidade orgânica. | 0 a 9 | | |
| b) Cumprimento das metas | 1 | Excelente nível de alcance das metas; contribui sistematicamente para a sua superação, apresentando excelentes resultados. | 19 a 20 | | |
| | 2 | Sistematicamente alcança as metas; contribui para a sua superação, apresentando muito bons resultados. | 17 a 18 | | |
| | 3 | Alcança as metas; contribui para a sua superação, apresentando bons resultados. | 14 a 16 | | |
| | 4 | Esporadicamente alcança as metas, apresentando resultados satisfatórios. | 10 a 13 | | |
| | 5 | Fraco alcance das metas e apresenta baixos resultados. | 0 a 9 | | |
| c) Cumprimento dos prazos | 1 | Excelente no cumprimento dos prazos; executa as tarefas em prazos mais curtos do que o esperado e com resultados de excelente qualidade. | 19 a 20 | | |
| | 2 | Muito bom no cumprimento dos prazos; executa as tarefas com rapidez e com resultados de muito boa qualidade. | 17 a 18 | | |
| | 3 | Bom no cumprimento dos prazos; realiza, em regra, as tarefas dentro dos prazos estabelecidos; com resultados de boa qualidade. | 14 a 16 | | |
| | 4 | Cumprimento satisfatório dos prazos; executa as tarefas com resultados que precisam de melhorias. | 10 a 13 | | |

¹ Ministério, Instituto Público, Instituição Tutelada/Subordinada, Governo Provincial, Governo Distrital ou Autarquia.

² Atribui-se a pontuação escolhendo, apenas um campo na "Descrição do Desempenho" que tenha uma relação com o desempenho do avaliado. A pontuação representa um valor dentro do intervalo dos "Pontos Atribuídos" em cada critério.

ANEXO-2C

| | | | |
|---------------------------------|------------------------------|---|---------------------------|
| | 5 | Fraca no cumprimento dos prazos; atrasos na execução de tarefas, apresentando resultados de baixa qualidade. | 0 a 9 |
| d) Qualidade dos resultados | 1 | Excelente qualidade dos resultados alcançados. | 19 a 20 |
| | 2 | Muito boa qualidade dos resultados alcançados. | 17 a 18 |
| | 3 | Boa qualidade dos resultados alcançados. | 14 a 16 |
| | 4 | Qualidade satisfatória dos resultados alcançados. | 10 a 13 |
| | 5 | Fraca qualidade dos resultados alcançados. | 0 a 9 |
| e) Responsabilidade | 1 | Excelente nível de ponderação nos actos que assume; toma sempre iniciativa e é muito proactivo na realização de tarefas e no relacionamento com os colegas; responsabiliza-se pelos seus actos. | 19 a 20 |
| | 2 | Muito bom nível de ponderação nos actos que assume; toma iniciativa, é proactivo na realização de tarefas e no relacionamento com os colegas; responsabiliza-se pelos seus actos. | 17 a 18 |
| | 3 | Boa ponderação nos actos que assume; toma iniciativa, mas nem sempre é proactivo na realização de tarefas e no relacionamento com os colegas; responsabiliza-se pelos seus actos. | 14 a 16 |
| | 4 | Ponderação satisfatória nos actos que assume; pouca iniciativa e proactividade na realização de tarefas e no relacionamento com os colegas; esporadicamente se responsabiliza pelos seus actos. | 10 a 13 |
| | 5 | Fraca ponderação nos actos que assume; não toma iniciativa nem é proactivo na realização de tarefas. | 0 a 9 |
| Classificação do Grupo I | (a+b+c+d+e): 5 x 0,50 | | Pontuação _____ |
| GRUPO II (25%) | | | |
| f) Criatividade | 1 | Excelente nível de criatividade na execução das tarefas, buscando sempre a auto-superação e a excelência na qualidade dos resultados. | 19 a 20 |
| | 2 | Muito bom nível de criatividade na execução das tarefas, buscando sempre a melhoria na qualidade dos resultados. | 17 a 18 |
| | 3 | Executa as tarefas com bom nível criatividade, buscando a qualidade dos resultados. | 14 a 16 |
| | 4 | Executa as tarefas com pouca criatividade e não focaliza a qualidade dos resultados. | 10 a 13 |
| | 5 | Executa as tarefas sem criatividade e nem focaliza a qualidade dos resultados. | 0 a 9 |
| g) Inovação | 1 | Excelente capacidade de inovação e enquadramento permanente das mudanças na execução de tarefas. | 19 a 20 |
| | 2 | Muito boa capacidade de inovação e enquadramento sistemático de mudanças na execução de tarefas. | 17 a 18 |
| | 3 | Boa capacidade de inovação e enquadramento de mudanças na execução de tarefas. | 14 a 16 |
| | 4 | Capacidade satisfatória de inovação e enquadramento deficiente das mudanças na execução de tarefas. | 10 a 13 |
| | 5 | Fraca capacidade de inovação e sem enquadramento de mudanças na execução de tarefas. | 0 a 9 |
| h) Competência técnica | 1 | Excelente conhecimento profissional na execução das actividades que ultrapassa, em regra, as exigências. | 19 a 20 |
| | 2 | Muito bom conhecimento profissional na execução das actividades, cumprindo com as exigências. | 17 a 18 |
| | 3 | Bom conhecimento profissional que habilita a execução normal das actividades. | 14 a 16 |
| | 4 | Conhecimento profissional satisfatório, para a execução das actividades. | 10 a 13 |
| | 5 | Fraca conhecimento profissional para a execução das actividades. | 0 a 9 |

ANEXO-2C

| | | | | |
|--|------------------------------|---|------------------|--|
| i) Comunicação | 1 | Excelente capacidade de comunicação; partilha permanente e sistematicamente informação, reforçando o alto desempenho da instituição. | 19 a 20 | |
| | 2 | Muito boa capacidade de comunicação; partilha sistematicamente informação, reforçando o desempenho da instituição. | 17 a 18 | |
| | 3 | Boa capacidade de comunicação; partilha de informação, reforçando o desempenho da instituição. | 14 a 16 | |
| | 4 | Capacidade satisfatória de comunicação; esporadicamente partilha informação, reforçando o desempenho da instituição. | 10 a 13 | |
| | 5 | Fraca capacidade de comunicação e sem partilha de informação, não contribuindo para o bom desempenho da instituição. | 0 a 9 | |
| j) Capacidade de Trabalho em Equipa | 1 | Excelente capacidade de trabalho em equipa; procura criar permanentemente um excelente ambiente de trabalho e desenvolve o espírito de entreajuda. | 19 a 20 | |
| | 2 | Muito boa capacidade de trabalho em equipa; procura manter um bom ambiente de trabalho e desenvolve o espírito de entreajuda. | 17 a 18 | |
| | 3 | Boa capacidade de trabalho em equipa; procura estabelecer, normalmente, um ambiente de trabalho que desenvolve o espírito de entreajuda. | 14 a 16 | |
| | 4 | Capacidade satisfatória de trabalho em equipa; procura criar um bom ambiente de trabalho e desenvolve o espírito de entreajuda. | 10 a 13 | |
| | 5 | Fraca capacidade de trabalho em equipa; cria ambiente que favorece conflitos no local de trabalho. | 0 a 9 | |
| Classificação do Grupo II | (f+g+h+i+j): 5 x 0,25 | | Pontuação | |
| GRUPO III (15%) | | | | |
| k) Aproveitamento em programas de formação | 1 | Excelente aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; permanente auto-formação e sistematização do conhecimento. | 19 a 20 | |
| | 2 | Muito bom aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; permanentemente em auto-formação. | 17 a 18 | |
| | 3 | Bom aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício e em auto-formação. | 14 a 16 | |
| | 4 | Aproveitamento satisfatório dos processos de formação formal e em exercício e, esporadicamente em auto-formação. | 10 a 13 | |
| | 5 | Fraco aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício e sem auto-formação. | 0 a 9 | |
| l) Competências Reveladas após Formação | 1 | Excelente aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias constantes na execução das tarefas, sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas. | 19 a 20 | |
| | 2 | Muito boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas e partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas. | 17 a 18 | |
| | 3 | Boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas, mas nem sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas. | 14 a 16 | |
| | 4 | Aplicação prática satisfatória da aprendizagem; poucas mudanças na execução das tarefas e pouca partilha dos conhecimentos adquiridos com os colegas. | 10 a 13 | |
| | 5 | Fraca aplicação prática da aprendizagem; não revela mudanças na execução das tarefas nem partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas. | 0 a 9 | |
| Classificação do Grupo III | (k+l): 2 x 0,15 | | Pontuação | |

| GRUPO IV (10%) | | | |
|---------------------------|---|--|-----------|
| m) Pontualidade | 1 | Apresenta-se sempre à hora certa; só atrasa em situações extremas, plenamente justificáveis (menos de 6 atrasos justificados) | 19 a 20 |
| | 2 | Normalmente se apresenta à hora certa; só atrasa em situação extremas, plenamente justificáveis (de 6 a 20 atrasos justificados) | 17 a 18 |
| | 3 | Apresenta-se à hora certa; raramente se atrasa (de 21 a 40 atrasos justificados). | 14 a 16 |
| | 4 | Esporadicamente se apresenta à hora certa; atrasa com frequência (de 41 a 60 atrasos justificados) | 10 a 13 |
| | 5 | Nunca se apresenta à hora certa; atrasa sistematicamente (mais de 60 atrasos justificados) | 0 a 9 |
| n) Assiduidade | 1 | É assíduo; só falta em situações extremas, plenamente justificáveis e cumpre com rigor o horário de trabalho (de 1 a 10 faltas justificadas). | 19 a 20 |
| | 2 | É assíduo; só falta em situações extremas, plenamente justificáveis; cumpre com rigor o horário de trabalho (de 10 a 15 faltas justificadas). | 17 a 18 |
| | 3 | É assíduo; falta em casos de necessidades justificáveis; cumpre com o horário de trabalho (de 16 a 20 faltas justificadas). | 14 a 16 |
| | 4 | Não é assíduo; não é rigoroso no cumprimento do horário de trabalho e ausenta-se do seu posto (de 20 a 30 faltas justificadas) | 10 a 13 |
| | 5 | Não é assíduo; falta e está constantemente ausente do seu posto de trabalho (mais de 30 faltas justificadas). | 0 a 9 |
| o) Disciplina | 1 | Excelente sentido de disciplina; respeito permanente à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela muito respeito pelos colegas e possui boas relações de trabalho, contribuindo para a manutenção de um bom ambiente. | 19 a 20 |
| | 2 | Alto sentido de disciplina; respeito sistemático à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela respeito pelos colegas e contribui para boas relações de trabalho. | 17 a 18 |
| | 3 | Bom sentido de disciplina, respeito à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela respeito pelos colegas e cultiva boas relações de trabalho. | 14 a 16 |
| | 4 | Esporadicamente observava as regras de disciplina e as normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela pouco respeito pelos colegas e não contribui para as boas relações de trabalho. | 10 a 13 |
| | 5 | Fraco sentido de disciplina, não respeita as regras de disciplina nem as normas internas dos serviços e da Administração Pública; não respeita os colegas e não cultiva boas relações de trabalho. | 0 a 9 |
| p) Apresentação e Postura | 1 | Impecável apresentação, cortês e delicado no contacto com as pessoas. | 19 a 20 |
| | 2 | Muito boa apresentação, delicado no contacto com as pessoas. | 17 a 18 |
| | 3 | Boa apresentação e atendimento às pessoas. | 14 a 16 |
| | 4 | Esporadicamente se apresenta apurumado e asseiado e manifesta indiferença no atendimento às pessoas. | 10 a 13 |
| | 5 | Desleixo na apresentação, mau atendimento às pessoas. | 0 a 9 |
| Classificação do Grupo IV | (m+n+o+p): 4 x 0,10 | | Pontuação |
| CLASSIFICAÇÃO FINAL | Grupo I + Grupo II+ Grupo III+ Grupo IV | | |

| |
|---|
| COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADO ³ |
| COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADOR |

³ A ser preenchido pelo avaliado.

RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DO AVALIADO

ASSINATURAS DOS INTERVENIENTES

Assinatura do Avaliado

Assinatura do avaliador

Homologação

o⁴ _____

⁴ Título da entidade que faz a homologação da Avaliação individual do desempenho.



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

DIRECÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DO PATRIMÓNIO E MEIOS MATERIAIS

For. C/Serv. para ser distribuido a cada e/sector da U.D.S. Deverá cumprir na íntegra o conteúdo do documento para fazer

Ao:
Exmo Sr. Inspector Abreu
Chefe do Departamento da UPS Central
Universidade Eduardo Mondlane
Maputo

N/Refº 372/DPA/07

9/08/07

06.08.2007

Assunto: Prémio guarda do mês

O patrimonio da UEM e a segurança dos seus utentes, constitui uma prioridade inquestionável assente no plano estratégico da UEM.

A Direcção de Administração do Patrimonio e Meios Materiais está consciente que esta actividade de segurança não deve ser exclusiva apenas da Unidade de Protecção e Segurança da UEM mas de todos nós. Entendemos que os sacrificios actuais na execução de tarefas são enormes dado o pouco efectivo existente e dificuldades de meios operacionais. Porém, é nas dificuldades que renasce o Homem detentor de atributos mais elevados, é nas dificuldades que todos juntos vamos redescobrir formas de combate para reduzir a criminalidade e contribuir para uma melhor segurança dentro da UEM.

Atendendo a que é preciso premiar os melhores guardas da UPS que desenvolvem trabalhos na UEM, faço instituir o prémio "guarda do mês", sujeito ao regulamento em anexo.

Agradeço que a partir de Agosto corrente este regulamento interno seja aplicado.

Com os melhores cumprimentos.

[Handwritten signature]
Director

Doutor Engº António Matos

Cc. do Sr. Vice-Reitor de Administração e Recursos

PRÉMIO GUARDA DO MÊS DA UEM

REGULAMENTO INTERNO

Considerações Gerais

Art. 1º - O Prémio Guarda do Mês da UEM é uma iniciativa da Direcção de Administração do Património e Meios Materiais e tem por objectivo premiar guardas e UPS que, no âmbito das suas funções de segurança ao nível da UEM, contribuam de forma eficaz, pautado pela legalidade, na perspectiva de prevenção e redução da violência e da criminalidade.

Parágrafo Único - Também são objectivos do Prémio Guarda do Mês da UEM: fomentar a utilização sistemática de instrumentos de avaliação de segurança, valorizar o bom trabalho das guardas e identificar e publicitar as boas práticas que possam influenciar a acção de outras guardas.

Princípios

Art. 2º - São princípios norteadores do Prémio Guarda do Mês da UEM:

- A preservação da vida de todos.
- A capacidade de dar respostas eficientes às demandas dos utentes da UEM.
- A proporcionalidade entre o bem protegido e o bem afectado pela acção de segurança.
- A relevância social da acção.
- A redução do sentimento de insegurança.
- A utilização racional de recursos.
- A iniciativa e a criatividade nas acções.
- A não discriminação no exercício da actividade de segurança.
- O trabalho em equipe.

Práticas

Art. 3º - São prioritariamente elegíveis ao Prémio Guarda do Mês da UEM as acções de segurança já finalizadas ou em andamento que, pautadas pelos princípios norteadores do Prémio, tenham contribuído para a minimização dos problemas de segurança ou que tenham sido solucionados, por meio das seguintes práticas:

- I - Práticas que mudaram a visão da comunidade em relação à UPS;
- II - Práticas que trouxeram a comunidade da UEM para a decisão ou execução acção.
- III - Práticas inovadoras que buscaram alternativas ao sistema de segurança actual.
- IV - Práticas de integração com as demais corporações de segurança, sejam de segurança pública ou do corpo policial das comunidades.
- V - Práticas de inteligência e gestão de informações;
- VI - Iniciativas de controle de corrupção e violência.
- VII - Práticas que contribuíram para a queda da criminalidade.

Art. 4º - É essencial que na atribuição do prémio fique claro quais princípios e práticas que estiveram presentes e quais foram os seus resultados (qualitativos e quantitativos).

Âmbito

Art. 5º - O Prémio estende-se a todos os membros da UPS, independentemente de ter de corporação ou de patente, que actuam na UEM.

Art. 6º - Os guardas podem concorrer ao Prémio individualmente ou em equipe.

Impedimentos

Art. 7º - Não poderão concorrer ao Prémio Guarda do Mês da UEM aqueles que tenham processos disciplinares em curso ou que já tenham tido sofrido penalizações disciplinares nos 12 meses anteriores à atribuição do prémio.

Parágrafo Único - O Chefe de Departamento da UPS e o Delegado da Polícia de Investigação Criminal afecto à UPS da UEM não podem concorrer a estes prémios.

Avaliação

Art. 8 - A Comissão Avaliadora será composta pelo Chefe de Departamento da UPS e Delegado da Polícia de Investigação Criminal afecto à UPS da UEM.

Parágrafo Único - Na ausência de qualquer um destes membros o Director da DAJ poderá nomear substitutos.

Art. 9 - O processo de avaliação e selecção será composto por 2 (duas) etapas:

I - Após triagem inicial para verificar a adequação dos aspectos formais contidos no Regulamento, todas as actividades do mês, incluindo as ocorrências, serão enviadas aos avaliadores, que farão a primeira selecção.

II - A segunda etapa seleccionará os cinco principais vencedores após o recebimento das informações complementares e de uma visita de verificação a cada uma delas, caso necessário, e justificá-las.

§ único - Caso as informações solicitadas não sejam enviadas dentro do prazo exigido, as inscrições serão desclassificadas.

Art. 10 - Os prémios tornar-se-ão efectivos quando visados pelo Director da DAP - UEM que detém o voto de qualidade.

Art. 11 - O exercício da vida pública do guarda da UEM poderá ser levado em consideração aquando da avaliação deste.

Prémio

Art. 12 - O Director da DAP - UEM conferirá apenas três prémios para guarda do mês com um valor total de 6.000,00 MT (seis mil Meticais).

§ 1º - O primeiro prémio será de 3.000,00 MT (três mil Meticais).

§ 2º - O segundo prémio será de 2.000,00 MT (dois mil Meticais).

§ 3º - O terceiro prémio será de 1.000,00 MT (Mil Meticais).

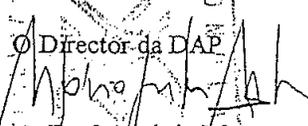
Art. 13 - A lista dos prémios do guarda do mês da UEM (equipes ou os guardas individuais) deverá ser afixada em todos os órgãos da UEM.

Considerações Finais

Art. 14 - Não caberá nenhum tipo de recurso às decisões do Director da DAP - UEM, que decidirá, inclusive, sob proposta da Comissão Avaliadora, os casos omissos do Regulamento estritamente interno.

Maputo aos 6 de Agosto de 2007

O Director da DAP


Doutor Engº António Matos