



FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Curso de Licenciatura em Administração Pública

Tema:

Avaliação de Desempenho como factor de Motivação Institucional: Caso da Direcção dos Serviços Sociais da Universidade Eduardo Mondlane (2016 – 2018)

Estudante: Aquelina Bartolomeu Cadeado

Supervisora: Mestre Sofia Balate

Co-Supervisor: Dr. Dércio Tsandzana

Maputo, Agosto de 2023

AQUELINA BARTOLOMEU CADEADO

Avaliação de Desempenho como factor de Motivação Institucional: *Caso da Direcção dos Serviços Sociais da Universidade Eduardo Mondlane (2016 – 2018)*

Trabalho de Fim de Curso apresentado em cumprimento dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Estudante: Aquelina Cadeado

Orientador: Mestre Sofia Balate

Juri

O Presidente _____
(Mestre Salvador Watata)

A Supervisora _____
(Mestre Sofia Balate)



O Co-Supervisor _____
(Dr. Dércio Tsandzana)

O Oponente _____
(Mestre Tomás Heródoto Fuel)

Maputo, Agosto de 2023

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	iv
Epígrafe.....	v
DEDICATÓRIA.....	vi
AGRADECIMENTOS.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	viii
RESUMO.....	9
ABSTRACT.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
2.1. Sistema de Avaliação de Desempenho no mundo.....	13
2.2. Avaliação de Desempenho na Administração Pública Moçambicana.....	13
2.3. Objecto da Pesquisa.....	15
2.3.1. Justificativa.....	15
2.3.2. Problema.....	16
2.3.3. Hipótese.....	18
Como forma de responder à pergunta de partida, formulou-se a seguinte hipótese:.....	18
2.3.4. Objectivos.....	18
3. CAPÍTULO II: METODOLOGIA.....	19
3.1. Tipo de pesquisa.....	19
3.2. Métodos de abordagem.....	19
3.3. Método de procedimento.....	19
3.4. Técnica de Recolha de dados.....	20
3.5. Amostra.....	21
4. CAPÍTULO III: ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	22
4.1. Quadro conceptual.....	22
4.2. Quadro teórico.....	25
4.2.1. Teorias de Motivação.....	25
4.2.1.1. Teoria Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	25
4.2.2. Teoria dos dois factores de Herzberg.....	26
4.2.3. Teoria das Expectativas de Vroom.....	27

4.3.	Avaliação de desempenho e a sua importância.....	27
4.3.1.	Objectivos da Avaliação de desempenho.....	28
4.3.2.	Métodos de avaliação de desempenho e erros no processo de avaliação de desempenho.	28
4.4.	Avaliação do desempenho no sector público moçambicano.....	29
4.4.1.	Objectivos do SIGEDAP.....	30
4.4.2.	Classificação da Avaliação final.....	30
4.4.3.	Instrumentos do processo de avaliação de desempenho.....	30
5.	CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	31
5.1.	Apresentação da DSS.....	31
5.2.	Apresentação e análise dos resultados: o impacto do SIGEDAP na motivação dos funcionários da DSS.....	32
6.	CONCLUSÃO.....	42
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
8.	ANEXOS.....	48

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau, e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei para a elaboração do mesmo.

A Licencianda

(Aquelina Bartolomeu Cadeado)

Maputo, Agosto de 2023

Epígrafe

“Adiante da honra vai a humildade” (Provérbios 15: 33).

DEDICATÓRIA

Aos meus progenitores, Bartolomeu Ngano Cadeado e Marta Chuva;

Ao meu Marido, Dionildes de Andrade Mucanze; e

Às minhas irmãs Anguista Cadeado Ngobe e Benilde Cadeado

Minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, externo a minha gratidão a Deus, pela graça concedida durante o processo de formação; aos meus supervisores Dércio Tsandzana e Sofia Balate, pela atenção dispensada na elaboração do presente trabalho; aos meus docentes, em particular, Tomás Heródoto Fuel, Sélia Lumbela e Francisco da Conceição. O sentimento de gratidão estende-se também à minha família pelo suporte durante a minha formação, em especial ao meu pai que sempre acreditou em mim e orou sem cessar para que eu chegasse até aqui. Ao meu esposo que incansavelmente me dava o seu apoio e aos meus colegas, Teresa Manhique, Virgínia Nhumaio, Grigena Massingue, Yolanda Jalane e Júlia Ussene, pela cooperação durante os 4 anos de formação o meu muito obrigado.

LISTA DE ABREVIATURAS

EGRSP	Estratégia Global de Reforma do Sector Público
SIGEDAP	Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública
CNFP	Conselho Nacional da Função Pública
FOCAP	Folha de Classificação Anual de Pessoal
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
DSS	Direcção dos Serviços Sociais
DRH	Direcção de Recursos Humanos
DRHC	Direcção de Recursos Humanos Central
MAEFP	Ministério da Administração Estatal e Função Pública

RESUMO

O presente estudo tem por objectivo analisar o impacto do processo de avaliação de desempenho na motivação institucional especificamente na Direcção dos Serviços Sociais da UEM entre os anos 2016 a 2018. Para o efeito, o estudo analisa o SIGEDAP, instrumento de avaliação de desempenho dos funcionários na instituição em análise, dando ênfase ao processo de aplicação do mesmo e aos incentivos que dele advém para elevar a motivação dos funcionários. As componentes acima analisadas, evidenciaram que o SIGEDAP ainda não constitui um factor motivacional nas instituições públicas, concretamente na DSS pelas incongruências verificadas durante o processo de avaliação, principalmente devido à resistência a mudança para o princípio de avaliação trimestral que se verifica na implementação do sistema. Entretanto, pode ser considerado um potencial factor motivacional desde que haja um maior comprometimento das chefias, que são a peças-chave no cumprimento desta, para então alcançar o principal fim para o qual foi criado, motivar os funcionários e contribuir para a melhoria do seu desempenho.

Palavras-chave: **Avaliação de desempenho, Motivação, Resistência à Mudança**

ABSTRACT

This research analyzes the impact of the performance evaluation process in institutional motivation, specifically at the UEM Social Services Office (*Direcção dos Serviços Sociais da UEM*) from 2016 to 2018. For this purpose, we have examined SIGEDAP, a performance evaluation tool, pointing out the process behind its implementation and the rewards it provides to increase the motivation of the civil servants. This research has demonstrated that SIGEDAP is not a motivational factor in public institutions, DSS in specific, due to the inconsistencies verified in the assessment process. This is more evident with the resistance to change to the quarterly assessment principle noted in the implementation of the system. However, SIGEDAP can be considered a potential motivational factor if the official leaders, who are the key elements for the implementation of the system, commit to it. This would make it possible for the system to the purpose it was designed for, motivate the official, and contribute to the improvement of their performance.

Keywords: Performance Assessment, Motivation, Resistance to Change

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema a Avaliação de Desempenho como factor de Motivação Institucional: Caso da Direcção dos Serviços Sociais da Universidade Eduardo Mondlane e vai abordar sobre o impacto do SIGEDAP na motivação dos funcionários da DSS entre os anos 2016 a 2018.

A modernização da Administração Pública suscita um conjunto muito vasto de medidas como refere Barrett (2002). Entre tais medidas, destaque é dado para a promoção de práticas voltadas à responsabilização ou *accountability*¹, a gestão por objectivos, avaliação por resultados, a maximização da eficiência da administração pública, a elevação do desempenho e a orientação para a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, que na sua globalidade constituem verdadeiros desafios (idem).

Vale lembrar que a modernização da Administração Pública que na actualidade se assiste é resultado do aprimoramento dos cidadãos com relação ao seu direito de não apenas controlar a coisa pública, mas também de exigir qualidade nos serviços públicos.

Por isso, em qualquer parte do mundo, no desempenho os recursos humanos requerem um acompanhamento ou avaliação das suas actividades, processo este que é entre as organizações conhecido como avaliação de desempenho.

Roberson e Stewart (2006), em termos simples e concisos referem que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que proporciona a motivação dos funcionários para melhorar o seu desempenho ou encorajar os funcionários a mudarem o seu comportamento através de recompensas ou punições conforme o desempenho de cada funcionário.

Em Moçambique, o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública é regulamentado pelo Decreto n° 55/2009 de 12 de Outubro e consagra esta perspectiva ao ter como um dos seus objectivos a promoção da motivação dos funcionários nas alíneas e) e g) do art.º 3.

A motivação das pessoas está entre as variáveis mais importantes dentro das organizações. E a missão de qualquer organização, e principalmente das públicas, é o pleno atendimento à

¹ *Accountability* – refere-se à relação entre duas partes em que a primeira delega responsabilidade a segunda que deverá exercer a gestão dos recursos, o que gera uma obrigação de prestação de contas da segunda parte perante a primeira. (Buta et al, 2018).

sociedade onde ela está inserida. Neste contexto, a motivação torna-se um elemento de estudo crucial dentro das organizações, já que a ausência desta implica consequências graves.

Fundamentados na perspectiva de Latham e Locke (1979) que defendem que a avaliação do desempenho pode ser um instrumento através do qual se poderá influenciar a motivação de um trabalhador para a melhoria do seu desempenho, o presente estudo vai analisar o impacto do SIGEDAP na motivação dos funcionários da DSS.

Para o efeito, o Estudo está estruturado em seis (6) capítulos. No primeiro capítulo, é feita a contextualização, a descrição do problema central e a definição dos objectivos do Estudo. No segundo capítulo, são apresentados os principais conceitos que norteiam o Estudo bem como as principais teorias que fundamentam o Estudo. No terceiro capítulo, aborda-se sobre Avaliação de desempenho no geral bem como o sistema de avaliação de desempenho em vigor no sector público moçambicano. No quinto capítulo, a metodologia usada aquando da realização do estudo. E no sexto e último capítulo discute-se em torno dos dados e resultados da pesquisa.

2. CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1. Sistema de Avaliação de Desempenho no mundo

Segundo Chiavenato (1998) o sistema de avaliação de desempenho tem a sua génese em 1842 nos Estados Unidos da América quando o serviço público federal implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Um tempo depois seguiu o exército americano em 1880 e em 1918 a General Motors também implementou o sistema para avaliar os seus executivos.

Entretanto, foi somente após a segunda guerra mundial que a questão de avaliação de desempenho teve a devida divulgação entre as organizações, coincidindo portanto, com a teoria das relações humanas na qual privilegia-se mais as pessoas e a dinâmica de grupo interpessoal dos trabalhadores (Chiavenato, 2012). Isso porque durante muito tempo o homem foi visto como um objecto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por motivos salariais e económicos mas em termos de relação entre o homem e a eficiência das organizações ainda deixava a desejar (idem).

Na década 70 com o choque petrolífero aliada a globalização e as rápidas mudanças tecnológicas exigiu-se ainda mais a eficiência e eficácia das organizações e um planeamento estratégico das mesmas o que propiciou a evolução do sistema de avaliação de desempenho com a introdução de uma gestão por objectivos, baseado na participação dos trabalhadores na definição dos objectivos (Marras, et al., 2012).

E nos anos 90 a questão da avaliação de desempenho ganha mais ênfase trazendo novos aspectos como: o contexto em que avaliação ocorre, ou seja, grupo de trabalho, o momento específico da avaliação operacionalizado através de reuniões e sessões de informação e a percepção da avaliação que tem que ver com os julgamentos emitidos pelos avaliadores (Caetano,1996).

2.2. Avaliação de Desempenho na Administração Pública Moçambicana

A história do sistema de avaliação de desempenho na administração pública moçambicana remonta à Resolução do Conselho Nacional da Função Pública (CNFP) n.º 11/79, de 29 de Julho, que aprovou a *Folha de Classificação Anual de Pessoal (FOCAP)*, que tinha em vista a classificação anual dos funcionários desde dos funcionários com funções de direcção até aos funcionários de apoio geral e técnico.

Entretanto, Simione (2019), ao fazer a caracterização da função de gestão dos recursos humanos em Moçambique, descreve como era feita a administração na função pública desde o período colonial. Segundo o autor, nesse período cabia apenas ao governo colonial regulamentar e aplicar as regras nas relações laborais visto que vigorava o modelo de exploração imperialista e o interesse era apenas ter o conhecimento da quantidade ou do potencial da força do trabalho, para os fins do regime escravista e quanto as regras de organização da chamada administração civil e de funcionamento dos serviços do estado era apenas para os cidadãos de origem portuguesa.

No entanto, com o alcance da independência nacional e consequente expatriação dos portugueses o cenário mudou, os serviços passaram a ser assegurados por funcionários de origem moçambicana porém, não eram utilizadas técnicas de administração de pessoal que se preocupasse com a selecção, o treinamento e a avaliação de desempenho (Feijó citado por Simione, 2019), ou seja, não existiam regras e regulamentos de carreiras profissionais, facto que contribuía para que se atribuisse designações diferentes para o mesmo conteúdo de trabalho, assim como diferentes salários para a mesma categoria (idem).

Apesar, das inovações não apenas na legislação como nos órgãos criados para responder estes desafios, Simione (2019) afirma que:

Até os anos noventa a função pessoal manteve a sua tendência meramente administrativa, não existia uma grande preocupação com aspectos ligados a motivação e satisfação dos recursos humanos, frequentemente encarados somente do ponto de vista remuneratório, ignorando-se as questões relativas aos conteúdos e natureza do trabalho.

Mesmo com existência do FOCAP, sistema de avaliação de desempenho ora vigente, este sistema era caracterizado como sendo extremamente subjectivo conforme conta Tsandzana (2015), em termos de avaliação de desempenho não havia clareza na definição das tarefas para cada funcionário ligado ao plano da instituição, nem sequer os gestores tinham compreensão sobre os planos dos seus departamentos, havia uma total discrepância entre a gestão de desempenho e o processo de planificação, extrema subjectividade do próprio sistema de gestão de desempenho com tendência a resultar numa avaliação excessiva e inadequada, do pessoal da função pública, a “folha” não avaliava o desempenho e não estava vinculada aos resultados esperados do indivíduo ou da instituição.

Havia, portanto, segundo o autor (idem), a necessidade de se criar um Sistema de Gestão de Desempenho que contribuísse para a melhoria do desempenho e que tornasse a Administração Pública mais responsável, transparente e prestativa, estimulando o aumento da produtividade e competitividade, assegurando desta forma a qualidade dos serviços na Administração Pública e dos seus servidores, o SIGEDAP (Salimo, 2009).

Foi, portanto, na onda dos debates da Nova Gestão pública no país especificamente com a Estratégia Global de Reforma do Sector Público – EGRSP que preconizava diversas acções para o desenvolvimento dos Recursos humanos que o governo introduziu em 2009 o Sistema de Gestão de Desempenho da Administração Pública (SIGEDAP), aprovado pelo Decreto nº 55/2009, de 12 de Outubro (Simione, 2019).

2.3. Objecto da Pesquisa

O objecto da presente pesquisa é Avaliação de Desempenho da Direcção dos Serviços Sociais da UEM.

2.3.1. Justificativa

No âmbito da Nova Gestão pública (NGP), a questão da avaliação de desempenho passou a ser vista como um processo imprescindível não apenas para o sector privado, mas também para o sector público no que se refere ao seu fim último, servir ao cidadão com excelência (Neves, 2002).

Desta forma, reflectir sobre avaliação de desempenho como factor de motivação institucional é um factor relevante nesta pesquisa, considerando que a actuação eficiente da Administração Pública requer uma submissão permanente dos seus quadros às acções de avaliação de desempenho, com vista a desenvolverem as suas competências e habilidades necessárias para o pleno desempenho nas suas funções.

Nesta óptica, a realização da pesquisa em volta deste tema é mais uma contribuição teórica para enriquecer o debate académico sobre o assunto, buscando introduzir uma variável de análise focada no contributo do SIGEDAP sob uma perspectiva motivacional, que vai além do dever legal das instituições públicas para uma concepção do instrumento como cultura organizacional, isto é, enraizado entre os funcionários e chefes.

Na Administração Pública no geral e especificamente moçambicana, a pesquisa pode contribuir para a melhoria dos processos de avaliação de desempenho e desenvolvimento dos recursos humanos colmatando assim, as lacunas existentes neste campo como a corrupção, o mau atendimento, a morosidade entre outros problemas que persistem na função pública e mancham este sector.

Do ponto de vista pessoal, a concepção desta pesquisa resulta da necessidade de aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso em matéria da Gestão de Recursos Humanos do Estado, concretamente na componente da formação e desenvolvimento organizacional, com vista a não apenas compreender os factores latentes da forma de prestação de serviços públicos, bem como contribuir futuramente com subsídios para tornar este instrumento, o SIGEDAP, um meio importante para melhorar e impulsionar o comportamento dos servidores públicos no exercício das suas actividades e obter o padrão de eficiência e eficácia visível no sector privado.

A escolha da Direcção dos Serviços Sociais da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), para acolher esta pesquisa deveu-se: a) ao facto de assim como outras instituições do sector público, a DSS ter sido uma das primeiras direcções da UEM a introduzir o SIGEDAP em 2011, logo após a sua aprovação a nível do governo, e b) verificou-se que apesar de se ter ultrapassado uma das principais lacunas identificadas nos estudos de Tsandzana (2015), que consistia no défice muito grande com relação à compreensão do SIGEDAP, ou seja, a falta de percepção do instrumento por parte dos funcionários, persistem ainda os problemas com relação aos impactos do SIGEDAP na motivação dos funcionários, um dos principais objectivos pelo qual foi introduzido o mesmo, facto que contribui para a baixa repercussão em termos de melhoramento de desempenho dos funcionários.

2.3.2. Problema

A motivação no local de trabalho é encarada em muita literatura como uma componente crucial do desempenho dos funcionários, estabelecendo assim uma relação positiva entre a motivação e o desempenho Chiavenato (2002). Segundo Daniel e Metcalf (2005) a motivação explica o modo como os colaboradores comportam-se numa organização e motivar os funcionários implica consequentemente aumentar o desempenho de cada organização.

No entanto, o factor motivação tem sido negligenciado no sector público, tal como afirma Viera (2012), a motivação na Administração Pública ainda é um dos grandes desafios para os gestores do sector público.

Em Moçambique assiste-se o mesmo cenário. Namumo (2014), afirmou que não existe ainda um sistema coerente, claro e eficaz de motivação, e mais do que isso os dispositivos de motivação parecem não ter impacto na melhoria da prestação do serviço educativo.

Por seu turno Miambo (2016), citando diversos estudos mostrou que a motivação não tem recebido a atenção devida, principalmente nas organizações do sector público e em parte pela falta de interesse dos gestores.

O que se verifica é que em termos legais a questão parece merecer a devida atenção, entretanto na prática os incentivos para aumentar o nível de motivação dos funcionários bem como as condições para obtenção destes estão muito aquém da realidade.

Vale lembrar que Roberson e Stewart (2006) afirmam que um dos objectivos principais do processo de avaliação do desempenho é proporcionar a motivação para melhorar o desempenho ou encorajar os funcionários a mudarem o seu comportamento.

Em Moçambique foi aprovado através do Decreto nº 55/2009 de 12 de Outubro o Sistema de avaliação de Desempenho na Administração Pública Moçambicana que consagra como um dos seus objectivos centrais a promoção da motivação dos funcionários nas alíneas e) e g) do art.º 3.

Porém, segundo Aguinis et al. (2011), a tónica dominante é a dos avaliados considerarem o processo de avaliação injusto, impreciso e estarem insatisfeitos com o mesmo. Assim sendo, os resultados apontam, também, no sentido do SIGEDAP pouco contribuir para a motivação dos funcionários bem como para o melhoramento do seu desempenho.

A título exemplificativo é a DSS, que apesar de ter ultrapassado uma das principais lacunas que consistia no défice muito grande com relação à compreensão do SIGEDAP, persistem ainda os problemas com relação ao impacto do SIGEDAP na motivação dos funcionários, um dos principais objectivos do mesmo (Tsandzana, 2015).

Existe ainda um défice grande prometimento com o processo de avaliação de desempenho, o nível de adesão ao sistema é muito baixo tanto por parte dos funcionários quanto das chefias. Ademais os incentivos plasmados (premiações e distinções) no sistema de avaliação de desempenho para motivar os funcionários são na essência uma verdadeira utopia. Ou seja, os critérios para atribuição das ditas premiações e distinções, estão muito aquém da realidade dos funcionários da DSS, facto que contribuí para a baixa repercussão em termos motivacionais.

É desta forma, que esta pesquisa foi desenvolvida a partir da formulação da seguinte pergunta de partida: *Em que medida o sistema de avaliação de desempenho em vigor na DSS influencia na motivação dos funcionários e promove uma melhoria no seu desempenho?*

2.3.3. Hipótese

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

- O sistema de avaliação de desempenho é factor de influência na motivação dos funcionários da DSS, e conseqüentemente na melhoria do seu desempenho.
- O sistema de avaliação de desempenho não é factor de influência na motivação dos funcionários da DSS, e conseqüentemente na melhoria do seu desempenho.

2.3.4. Objectivos

2.3.4.1. Objectivo Geral:

- Analisar o impacto do processo de avaliação de desempenho levada a cabo pela DSS na motivação dos seus funcionários.

2.3.4.2. Objectivos Específicos

- Fazer um enquadramento teórico do Sistema de Avaliação de Desempenho da DSS a luz das teorias motivacionais;
- Apresentar o processo de aplicabilidade do sistema de Avaliação de Desempenho da DSS;
- Verificar se os factores motivacionais mais valorizados pelos funcionários da DSS têm relação com os incentivos propostos pelo SIGEDAP.

3. CAPÍTULO II: METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia que foi usada, começando pelo tipo de pesquisa desenvolvida, seguindo os métodos e as técnicas usadas para a colecta de dados e obtenção dos resultados.

3.1. Tipo de pesquisa

Para a realização dos objectivos traçados para pesquisa, o presente trabalho baseou-se numa *pesquisa qualitativa*. Triviños (1987), refere que a pesquisa qualitativa trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenómeno dentro do seu contexto, procura captar não só a aparência do fenómeno como também sua essência. Optou-se portanto, em adoptar o tipo de pesquisa qualitativo de forma a obter explicações profundas sobre o impacto do sistema de avaliação na motivação dos funcionários partindo do seu contexto, a Direcção dos Serviços Sociais.

3.2. Métodos de abordagem

Neste estudo privilegiou - se o método hipotético dedutivo. De acordo com Gil (1999) o método hipotético-dedutivo se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, formula-se uma hipótese e, pelo processo dedutivo, testa a predição da ocorrência de fenómenos, o que pressupõe que, através deste método se estabeleceu uma hipótese, partindo do geral para o particular de forma a responder ao problema da influencia da avaliação de desempenho na motivação institucional no sector público, neste caso com a DSS como nossa instituição de estudo em específico para verificar a sua veracidade, tendo em conta nossas hipóteses.

3.3. Método de procedimento

Relativamente ao método de procedimento, aplicou-se o monográfico ou estudo de caso, que, para Marconi e Lakatos (2013), envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. 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).

Neste caso, o grupo-alvo de pesquisa é o Corpo Técnico e Administrativo da Direcção dos Serviços Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

3.4. Técnica de Recolha de dados

Para a recolha de dados na presente pesquisa recorreu-se a documentação indirecta e directa. Segundo Marconi e Lakatos (2013) a pesquisa indirecta agrupa duas categorias nomeadamente a *técnica de pesquisa documental* e a *técnica de pesquisa bibliográfica*. A pesquisa documental considera as fontes primárias, isto é, documentos que não receberam nenhum tratamento científico. Nesta pesquisa, consultamos documentos relevantes para o estudo como, o próprio Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho, Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado outra legislação complementar incluindo documentos emitidos pela DSS.

E a pesquisa bibliográfica Gil (1999) descreve como sendo uma técnica que se baseia em material já elaborado e tornado público, desde livros, monografias, teses e outros materiais, a sua vantagem reside no facto de permitir a cobertura de uma gama de fenómenos mais amplos em relação aos fenómenos que não seriam possíveis de pesquisar directamente. Assim, consultamos diferentes matérias bibliográficas entre os meses de Junho e Julho de 2022, nas bibliotecas e arquivos disponíveis na Universidade Joaquim Chissano', na Universidade Eduardo Mondlane (UEM) e em portais relevantes para a nossa temática na *internet*.

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, 2013:80).

Assim, para a pesquisa de campo optamos pela técnica de entrevista semi-estruturada. Esta técnica é entendida como aquela que envolve duas pessoas numa situação de “cara a cara, em que uma delas formula questões e a outra responde (Gil, 1999). Elaboramos um guião de perguntas que visavam maior familiarização com o assunto buscando respostas mais aprofundadas por parte dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2023 e envolveu o Corpo da Direcção dos Recursos Humanos dos Serviços Sociais da Universidade Eduardo Mondlane e da Repartição de Recursos Humanos do Ministério da Função Pública.

Para além das entrevistas recorreremos também 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, 2013). O inquérito por questionário foi dirigido aos funcionários da DSS.

3.5. 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, 2013). 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 (Triviños,1987)

Para este estudo, contamos com um total de 219 funcionários da Direcção dos Serviços Sociais da Universidade Eduardo Mondlane como o nosso universo, do qual extraímos uma amostra de 20 funcionários, dos quais 12 mulheres e 8 homens com idades compreendidas entre 36 anos a 50 anos, ingressos na DSS entre os anos 2003 a 2013. Os mesmos estão afectos nos departamentos de administração e finanças, secretária e a repartição de recursos humanos. A escolha por estes departamentos deveu-se da necessidade de conciliar informações dos principais intervenientes do processo de avaliação de desempenho na DSS.

A repartição de recursos humanos na qualidade do principal condutor do processo na DSS, a administração e finanças na qualidade de gestor dos recursos financeiros da DSS, visto que levantou como uma das hipóteses a pergunta de partida a escassez de recursos financeiros para aplicar os prémios aos funcionários que se tenham destacado. E por fim a secretária na qualidade de funcionários/e ou avaliados sem funções de direcção, ou seja, que não tenham influencia no processo de avaliação. Esta triagem entre os três departamentos permitiu-nos rebater as opiniões entre os avaliadores e os avaliados.

4. CAPÍTULO III: ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

4.1. Quadro conceptual

Para a materialização deste trabalho foram usados como conceitos centrais: o Desempenho; a Avaliação; a Avaliação de desempenho; a Gestão de desempenho; Recursos Humanos e a Motivação, pelo que se torna imprescindível trazer a definição de cada um destes conceitos para uma melhor compreensão.

Antes de avançarmos para o conceito de Avaliação de desempenho, é importante percebermos estes dois conceitos de forma singular. Segundo (Lucena, 1992), desempenho refere-se a actuação do empregado no seu posto de trabalho, traduzida em actividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera e avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos.

Para Dutra (2012), o desempenho em si, no contexto organizacional, pode ser definido como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a organização ou negócio. E a avaliação o acompanhamento sistemático dos resultados do empregado no trabalho (idem).

Assim, Lucena (1992), refere que a avaliação de desempenho é uma ferramenta desenvolvida para medir o resultado apresentado pelo colaborador que permite identificar necessidades de desenvolvimento e correcção de problemas, bem como, fornecer dados que auxiliam nos processos de promoções e ajustes salariais. Trata-se, portanto, de um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, identificar qual seja a sua contribuição para o negócio da organização (Chiavenato, 2009).

Almeida citado por Caixote e Monjane (2013) de forma sucinta também define a avaliação do desempenho como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição dos participantes da organização.

Robson e Stewart (2006), em termos simples e concisos referem que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que proporciona a motivação dos funcionários para melhorar o seu desempenho ou encorajar os funcionários a mudarem o seu comportamento através de recompensas ou punições conforme o desempenho de cada funcionário.

Contudo, no presente estudo conciliamos as duas perspectivas apresentadas pelos autores Roberson e Stewart (2006) e Chiavenato (2009), por demonstrar de forma clara a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários, na medida em que esta julga ou estima o valor, a excelência e as competências dos mesmos através de recompensas ou punições conforme se pode verificar no SIGEDAP.

Entretanto, Caetano (2008) refere que é preciso estabelecer uma diferença entre a avaliação e a gestão de desempenho. A gestão de desempenho tem a ver com a fixação adequada dos objectivos, a boa comunicação dos objectivos a serem alcançados pela organização e por cada colaborador, bem como a devida monitorização (feedback) periodicamente ao longo do ano de forma a proporcionar um resultado bem-sucedido do sistema de avaliação.

Assim, de acordo com Aguinis et al. (2011), devem se considerar duas componentes importantes na gestão de desempenho: “o processo contínuo”, e o alinhamento aos objectivos organizacionais.

Enfatizando esta diferença, Lucena (1992) afirma que avaliar o desempenho diz respeito à observação do desempenho prestado pelo colaborador no passado, atribuindo-lhe uma classificação total. Gerir o desempenho, por sua vez, “é um processo mais abrangente, mas também mais exigente”.

Por isso, Lopes e Queiroz (2018), consideram que a gestão de desempenho, vai além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, concretiza-se através dos seguintes factores: observar o desempenho dos colaboradores; confrontá-los com as expectativas criadas e objectivos definidos; orientá-los e aconselhá-los sobre melhorias que são necessárias alcançar e o modo como as realizar, e solicitações periódicas de feedbacks por parte da hierarquia.

Podemos, portanto, concluir que a gestão de desempenho é uma análise formal, constante e contínua de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos recursos humanos, num determinado período, de acordo com as funções e responsabilidades que lhes são específicas permitindo, assim, um sistema de avaliação de desempenho eficiente e eficaz.

Segundo Caetano (2008), recursos humanos é o conjunto de gestores e colaboradores que constituem recurso numa organização. Para Dutra (2012), estes são um potencial e poderoso recurso interno que é único, inimitável e de grande valor interno para a organização, dando-lhe uma grande vantagem competitiva.

Porém neste estudo, assumimos recursos humanos sob a perspectiva de Chiavenato (2009) que define como as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, a qualquer nível hierárquico ou sua tarefa e que constituem os recursos mais importantes da organização por ser o único recurso vivo e dinâmico da organização com a capacidade de manipular os demais, que são inertes e estáticos por si, para o alcance dos objectivos esperados.

A respeito da motivação, Chiavenato (2002), refere que é o processo que leva alguém a se comportar de modo a atingir os objectivos organizacionais ao mesmo tempo que procura alcançar os seus próprios objectivos individuais.

Dutra (2012), afirma que a motivação deriva do latim *motivus*, que significava mover, definida como um sentimento que reproduz um determinado comportamento, isto é, desenvolve no indivíduo uma vontade que o leva a actuar em função de algo.

Complementando Lucena (1992) afirma que “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Já Caetano (2008) afirma que “os motivos são às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo”.

Na mesma perspectiva, Bilhim (2004), afirma que a motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.

Fazendo o enquadramento devido ao presente estudo, consideramos a definição apresentada por Chiavenato (2009), que encara a motivação como o processo que leva alguém a se comportar para atingir os objectivos organizacionais ao mesmo tempo que procura alcançar os seus objectivos individuais na medida em que o sistema de avaliação na sua vertente motivacional tem em vista alcançar os objectivos organizacionais através de recompensas organizacionais que

satisfazem as metas pessoais ou as necessidades dos funcionários como é o caso das promoções, recompensas salariais, dentre outras.

4.2. Quadro teórico

4.2.1. Teorias de Motivação

Sabe-se que o principal activo de uma organização é o ser humano, e para que a Administração cumpra seu papel, ela necessita das pessoas que nela atuam. Estas, por sua vez, precisam desempenhar bem as funções, deixando de lado o comodismo. Para evitar a insatisfação desses servidores é de extrema importância identificar os perfis, analisar variáveis, concentrar esforços a fim de motivá-los (Rodrigues 2007). Ou seja, não basta que se implemente o sistema de avaliação é preciso que este seja devidamente enquadrado com vista a tornar este instrumento eficaz. Daí a necessidade da abordagem das teorias motivacionais no presente estudo.

4.2.1.1. Teoria Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo esta teoria, as necessidades humanas influenciam no seu comportamento. Estas são escalonadas através da Pirâmide de Maslow na chamada ‘Hierarquia das Necessidades’ e dividem-se em cinco grupos” da maior à menor. Estas necessidades básicas são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, (Chiavenato,2009), conforme ilustra tabela que se segue.

TIPO DE NECESSIDADE	CARACTERIZAÇÃO	O QUE REPRESENTA NO AMBIENTE DE TRABALHO?
Fisiológicas	Respirar, comer, descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, entre outros	Implicam a necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho, transporte e etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, Protecção: Um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.	Englobam um trabalho estável, plano de saúde, seguro de vida, boa remuneração, curso de preparação para a reforma etc.
Sociais	Necessidade de pertencerem a grupos estabelecendo relações de amizade, amor e afecto	O papel da organização é despertar no colaborador a importância do trabalho em equipa, conquistar amizades, manter boas relações, etc.
De Estima	Sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento,	Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback, etc.

	poder, orgulho, e incluem-se também as necessidades de auto-estima	
De auto-realização	Aqui predomina a necessidade de realizar aquilo que se é capaz de conseguir e o que realmente gosta de fazer, incluem necessidade de crescimento, realização, e aproveitar todo potencial próprio	No ambiente organizacional podem atender a satisfação desta necessidade, permitindo o colaborador usar a sua criatividade, a liberdade de expressão e trabalhar naquilo de que gosta.

Tabela 3: Tipos de Necessidades - Adaptado pela autoria

A teoria acima ilustrada ajuda-nos a focar a atenção na importância de se satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho e o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer qual é o nível da hierarquia que ela está focalizando, para poder satisfazer aquela necessidade ou carência específica (Silva, 2017). Assim, esta teoria vai permitir analisar os factores motivacionais mais valorizados pelos funcionários da DSS e se os mesmos estão alinhados ao SIGEDAP.

4.2.2. Teoria dos dois factores de Herzberg

Dentre as obras de Frederick Herzberg, a de maior relevância foi o desenvolvimento da Teoria dos dois factores, publicada em 1959 no livro “A Motivação para Trabalhar”, onde o autor explica que num ambiente de trabalho existem dois factores responsáveis pela satisfação dos indivíduos: os factores higiénicos e os factores motivacionais.

a) Factores higiénicos

Os factores higiénicos referem-se às condições do ambiente de trabalho, à política da empresa, salário, segurança, clima organizacional, entre outros. Quando ausentes, causam insatisfação, mas quando presentes, apesar de satisfatórios, não causam necessariamente a motivação do funcionário (Chiavenato, 2009).

b) Factores motivacionais

Os factores motivacionais dizem respeito ao conteúdo do cargo, aos objectivos individuais do funcionário em relação a sua carreira e função que exerce. Aqui se pode citar o reconhecimento, realização, crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, etc (Chiavenato, 2009).

A tese principal aqui é que nem todas as necessidades são motivadoras, algumas apenas contribuem para satisfação dos funcionários. Portanto, esta teoria vai permitir verificar se os factores motivacionais estabelecidos pelo SIGEDAP tendem a motivar os funcionários da DSS ou contribuem apenas para satisfação, e em função disso propor alguns factores estratégicos de motivação no sistema de avaliação de desempenho interno.

4.2.3. Teoria das Expectativas de Vroom

Esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um maior grau de esforço, quando isto resulta numa boa avaliação de desempenho, que decorrerá em recompensas organizacionais, ou seja, ele avalia primeiro a recompensa para então ter motivação para desempenhar uma determinada função. Foca-se nas três relações: relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensa e recompensa-metas individuais.

A primeira implica na probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho. A segunda mostra o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará o resultado desejado, e a última o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atracção que estas recompensas potenciais exercem sobre ele (Rodrigues 2007). Normalmente esta teoria é mais constatada no sector privado, onde é possível receber promoções, recompensas salariais, dentre outras. Esta teoria vai permitir analisar quais são as percepções dos funcionários sobre o SIGEDAP e verificar se existe uma relação entre este sistema e a motivação dos mesmos.

4.3. Avaliação de desempenho e a sua importância

A avaliação de desempenho é considerada uma das ferramentas gerenciais necessárias para que a organização atinja os resultados pretendidos bem como estimular os recursos humanos a terem um elevado desempenho no desenvolvimento das suas funções (Caetano, 2008). Levieque (2011) refere ainda que esta avaliação pode proporcionar muitas vantagens tanto para Administração Pública quanto para os funcionários e agentes do Estado. Assim, Silva (2017) identifica como função primordial da avaliação de desempenho no sector público, medir e identificar o desempenho individual de cada indivíduo de forma a realizar comparações com os objectivos organizacionais estabelecidos, suportar decisões como distribuição de rendimentos e prémios, perceber os pontos fracos dos recursos humanos e estabelecer planos de correcção.

4.3.1. Objectivos da Avaliação de desempenho

Caetano (2008) refere que a avaliação de desempenho é implementada nas organizações tendo em conta a concretização de objectivos administrativos e estratégicos. Sendo os primeiros com a função é proporcionar informação aos gestores para a tomada de decisão no que toca às promoções, progressões, recompensas, ou na identificação de dificuldades e conseqüentemente, o planeamento de formações. E os Segundos permitem que a avaliação motive os trabalhadores para que estes atinjam os objectivos da organização bem como, os objectivos individuais, por intermédio do *feedback* que é proporcionado a estes.

4.3.2. Métodos de avaliação de desempenho e erros no processo de avaliação de desempenho

Segundo Pontes (2005) existem diversos métodos de se avaliar o desempenho humano, dentre os quais, os mais comumente utilizados são:

Métodos de avaliação de desempenho	
Método da auto-avaliação	É um método onde o próprio colaborador analisa seu desempenho e se avalia. Porém, só terá validade e confiabilidade, se aplicado a grupos com alto grau de maturidade profissional, pois pode gerar imprecisão nos seus resultados.
Método de avaliação por objectivos	Consiste num acordo entre o gestor e o colaborador dos objectivos que o colaborador deve alcançar durante determinado período e esses objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar de acordo com os objectivos fixados pela organização.
Método de avaliação de desempenho a 360°	O colaborador é avaliado não só pela sua chefia directa, mas também pelos seus colegas, clientes, subordinados, fornecedores, enfim, por todos aqueles que têm relação directa no seu trabalho.
Método da Comparação Simples ou Atribuição de Graus	O avaliador deve ordenar os empregados do melhor para o pior, não permitindo empate. O resultado é uma ordenação clara dos colaboradores, do de desempenho mais alto para o de desempenho mais baixo.

Sistema de Classificação	É necessário que o avaliador distribua os seus colaboradores em grupos, classificando-os, de acordo com os níveis de desempenho apresentados, a partir de uma dada escala de pontuação. O avaliador tem que levar em conta não só os indivíduos, mas também o trabalho desenvolvido por cada um deles
Escala gráfica	O mais antigo, simples e difundido, visa a avaliação do desempenho dos colaboradores através de factores previamente estabelecidos. Pressupõe a construção de escala em que se avalia o desempenho de um colaborador, estando dispostos na linha horizontal os factores de avaliação de desempenho e na linha vertical o grau de variação dos factores.

Tabela 4: Métodos de avaliação de desempenho (Pontes, 2005)

Estes métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas de forma a atender os objectivos específicos dentro da uma organização (Chiavenato, 2009). Porém, neste processo tem sido registado alguns erros comuns como é caso das falhas na classificação, deficiências na avaliação do conteúdo, resistência do avaliador em julgar os outros o que resulta em problemas como injustiça, imparcialidade, avaliações pouco rigorosas, falta de uma análise contínua o que faz com que muitos colaboradores desenvolvam a ideia de que este sistema se trata de um desperdício de tempo e de dinheiro da organização (Bergamini, 1979).

4.4. Avaliação do desempenho no sector público moçambicano

O instrumento legal de avaliação de desempenho no sector público moçambicano é designado Sistema de Gestão de Desempenho da Administração pública ou simplesmente SIGEDAP. Este foi aprovado pelo Decreto nº 55/2009, de 12 de Outubro, e especifica o processo de avaliação de desempenho em Moçambique.

4.4.1. Objectivos do SIGEDAP

O SIGEDAP estabelece como principais objectivos da avaliação de desempenho no seu artigo primeiro capítulo, Artigo 3: melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços; elevar o comprometimento e competências dos funcionários e agentes do Estado; reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito demonstrados na execução das suas actividades.

4.4.2. Classificação da Avaliação final

No terceiro capítulo, artigo 14 o SIGEDAP estabelece que a avaliação final do desempenho é expressa em níveis de ponderação quantitativa e qualitativa. Os níveis de ponderação quantitativa correspondem aos pontos obtidos, que variam de 0 a 20 e de ponderação qualitativa correspondem aos cinco (5) níveis que expressam estas notas, nomeadamente: 19 a 20 pontos – Excelente; 17 a 18 pontos – que equivale a Muito Bom, excede os requisitos; 14 a 16 pontos – que equivale a Bom, preenche completamente os requisitos; 10 a 13 pontos – que equivale a Regular, em desenvolvimento; 0 a 9 ponto – que equivale a Mau, Não satisfaz os requisitos.

4.4.3. Instrumentos do processo de avaliação de desempenho

O processo de avaliação do desempenho é instruído com os seguintes instrumentos: a) Acordo de desempenho individual, para titulares de cargos de direcção e chefia; b) Plano individual de actividades anuais que podem ser reajustados conforme a necessidade; c) Ficha de acompanhamento semestral e trimestral e a; d) Ficha de avaliação do desempenho individual (3º capítulo, artigo 10:1).

5. CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

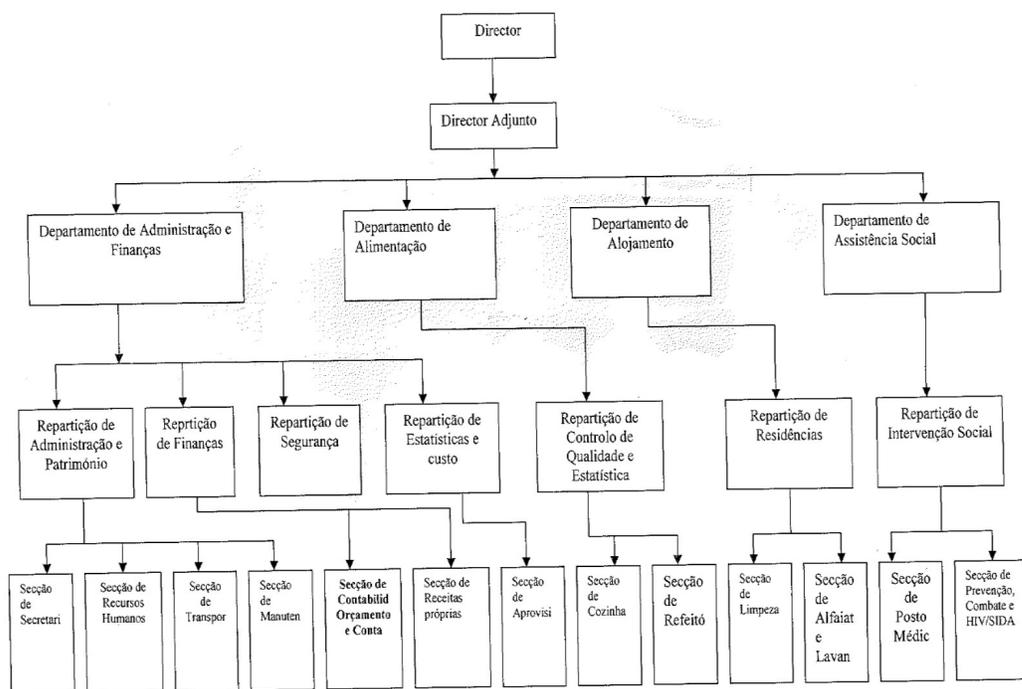
No presente capítulo procedemos com a apresentação e análise do objecto de estudo, o SIGEDAP, dando destaque ao processo da sua aplicação, isto é, a observância das fases do processo de avaliação, os incentivos propostos pelo SIGEDAP bem como as condições para conceição dos mesmos.

5.1. Apresentação da DSS

A Direcção dos Serviços Sociais, abreviadamente designada DSS, criada em 1968, é o órgão da Universidade Eduardo Mondlane responsável pela implementação da política social através da prestação de apoios, benefícios e serviços de modo a proporcionar melhores condições de estudo e de trabalho à comunidade Universitária.

A Direcção conta, actualmente, com 219 funcionários alocados em diferentes departamentos, conforme o organograma abaixo.

ORGANIGRAMA DA DIRECÇÃO DOS SERVIÇOS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE



Esquema 1: Organograma da DSS (Disponibilizado pela DRH da DSS)

A direcção é dirigida por três (3) órgãos nomeadamente: o Conselho de Acção Social, o Director, e o Conselho de Direcção.

A avaliação do desempenho em vigor na DSS está legalmente consubstanciada no Sistema de Gestão de Desempenho aprovado pelo decreto nº55/2009 de 12 de Outubro. Neste, avaliam-se os funcionários em funções de direcção e chefia; técnicos administrativos; de apoio geral e técnicos afectos nesta unidade.

A gestão do Sistema de Avaliação do Desempenho dos funcionários da DSS compete a própria direcção em coordenação com a Direcção de Recursos Humanos central da UEM.

Consubstanciada no número 1 do artigo 60 do estatuto dos funcionários e agentes do Estado, a DSS estabelece distinguir por distinções (apreciação oral; apreciação escrita; louvor público; inclusão do nome no quadro de honra; atribuição de condecorações e concessão de diplomas de honra) e por prémios (preferências na escolha de cursos de formação; atribuição de prendas materiais e prémios monetários e promoção por mérito) aos seus funcionários e agentes que tenham tido um bom desempenho como forma de motivá-los

5.2. Apresentação e análise dos resultados: o impacto do SIGEDAP na motivação dos funcionários da DSS

O SIGEDAP não é apenas um instrumento fiscalizador do desempenho dos funcionários, mas é também um mecanismo encontrado pelo governo para motivar as lideranças, os funcionários e agentes do Estado para um desempenho de qualidade, reconhecendo o mérito e a excelência através de distinções e prémios. Considerando esta função primordial do SIGEDAP que, aliás é o debate de fundo desde estudo, propomo-nos neste capítulo analisar e interpretar os dados recolhidos no campo colocando a prova as hipóteses anteriormente expostas de forma a responder ao problema central da pesquisa concernente aos efeitos motivacionais do SIGEDAP, sob o qual apresentamos algumas hipóteses, das quais passamos a fazer o teste de cada uma destas.

➤ SIGEDAP como factor de motivação e melhoria de desempenho

O SIGEDAP foi introduzido na DSS em 2011, um pouco depois da sua aprovação pelo governo central, tornando-se uma das primeiras a nível da UEM a aplicar o SIGEDAP. Embora a direcção

tivesse muito pouco domínio do sistema, ele foi recebido como sendo bastante inovador comparativamente ao anterior sistema tradicional que era aplicado anualmente e não contava com nenhum tipo de planificação das actividades a serem desenvolvidas pelos funcionários, nem com o aspecto da monitoria que foi trazida pela ideia da avaliação trimestral, conforme explica o técnico superior da Direcção de Administração e Recursos Humanos do MAEFP:

Olhando para os aspectos inovadores do SIGEDAP, comparativamente ao antigo sistema de avaliação, o FOCAP, podemos citar a questão do acompanhamento, verificação contínua e constante das actividades desenvolvidas por cada funcionário mediante as avaliações trimestrais que, com base nos planos anuais de actividades, permitem não apenas fazer a monitoria do trabalho que está sendo desenvolvido, mas também identificar as principais lacunas do funcionário e em função disso propor acções de melhoria através de formações nas áreas e matérias que se julgar necessário (dr. Fernando Mezande, 14/02/2023).

Contudo, estes aspectos inovadores verificam-se apenas em termos teóricos, na prática a gestão do desempenho continua a ser levada a cabo nos moldes tradicionais, ou seja, é realizada apenas no final do ano. No inquérito distribuído aos funcionários da DSS foi consensual a resposta com relação a frequência anual com que são feitas as avaliações. Para além de se desconsiderar as avaliações trimestrais que serviriam para monitorar o nível de execução das tarefas dos funcionários, a avaliação é realizada não tendo em conta os planos anuais de actividades pré-estabelecidas.

As Repartições dependem dos planos anuais propostos a nível Central para prosseguir com os objectivos estabelecidos. Segundo referiu a chefe da repartição de recursos humanos da DSS o principal constrangimento no que tange à frequência com que devem ser feitas as avaliações são os recursos financeiros, que são escassos, os avaliadores fazem anotações, informalmente, sobre o desempenho do funcionário dentro das repartições em que estão afectos e no final do ano procede-se com a conciliação das anotações sobre o seu desempenho durante o ano.²

² Está previsto no SIGEDAP que as avaliações devem ser feitas trimestralmente, mas não existem condições financeiras para imprimir trimestralmente as fichas de avaliação que contem 6 folhas para os 219 funcionários que temos, por isso, os chefes das repartições vão avaliando os seus funcionários nos seus cadernos durante o ano e quando chega o período das avaliações finais consideram estas anotações (dra. Margarida, 15/02/2023).

No entanto, verifica-se aqui uma certa resistência à mudança do tradicional sistema para o actual SIGEDAP por parte das direcções responsáveis pelas avaliações. Estas preferem continuar a fazer as avaliações anuais por considerarem não apenas menos dispendioso, mas também mais prático. Entretanto, este procedimento acaba por suscitar outros problemas como a falta de rigorosidade nas avaliações, uma vez que o processo acaba ocorrendo sob pressão e se tem apenas a obrigação de prestar relatórios à direcção responsável. Por conseguinte, a veracidade nos factos é desconsiderada e alguns aspectos que com a devida atenção poderiam ser julgados importantes são ignorados, por conta do prazo curto para entrega das avaliações, conforme avançou a Direcção de Administração e Recursos Humanos do MAEFP:

As direcções que são responsáveis pelas avaliações só começam a se preocupar com o processo quando recebem o anúncio público do início do período de avaliação de desempenho que é feito apenas no final do ano. Os funcionários são surpreendidos com fichas de avaliação para preencher, só para aliviar a pressão que os chefes estão a receber e muitas vezes acabam atribuindo uma nota média que não prejudique o funcionário em caso de progressão ou mudança de carreira (Dr. Fernando Mezande, 14/02/2023)

Este procedimento, torna a avaliação de desempenho da DSS alvo dos erros comuns verificados neste processo como è o caso da *tendência central* que passa por atribuir notas médias e muito semelhantes a todos os trabalhadores, por forma a não se comprometer bonificando ou prejudicando o avaliado. Não existe um comprometimento rigoroso das chefias com a aplicação do SIGEDAP, este instrumento é ainda encarado como um mero regulamento que se deve cumprir anualmente para se ter dados suficientes para o relatório, sempre que for solicitado ou então como um instrumento obrigatório para as progressões e mudança de carreira. A este respeito, Fantinato e Garcia (2017), explicam que a aplicação de uma avaliação formal de desempenho muitas vezes cria tensão e medo entre os funcionários, além de uma possível tensão entre supervisores e subordinados. Há até mesmo situações onde gestores evitam conduzi-los. Um outro aspecto que se verifica é o desalinhamento entre o plasmado no SIGEDAP e a realidade da DSS que acaba influenciando os avaliadores a atribuir anualmente notas não realísticas para cumprir com o protocolo anual da avaliação dos funcionários.³

³ ...A componente das formações, por exemplo, tem sido um constrangimento sempre que atribuímos as notas porque temos tido poucas formações a nível da DSS, é uma realidade fora das nossas condições e quando chega o final do ano temos que atribuir as notas aleatoriamente (Dra. Inês Matsinha 15/02/2023).

A avaliação por afinidade é um outro problema que se levanta, apesar dos critérios propostos para a avaliação. Este é um problema que decorre, em parte por conta da negligência das chefias em cumprir com as avaliações trimestrais e só a realizarem quando se aproxima o período das avaliações anuais, com extrema celeridade sem ter em conta os critérios de avaliação estabelecidos, pelo contrário, considera-se o grau de relacionamento que o funcionário tem com o seu chefe (avaliador) e se este for positivo a nota também o será e vice-versa⁴.

Este é um dos erros mais comuns no processo de avaliação conhecido como o erro por efeitos emocionais que nada mais é que a manifestação de favoritismos, onde o avaliador dará melhor nota a quem gostar mais, por uma questão de simpatia. Assim, as avaliações passam a ser pouco rigorosas de forma a evitar a atribuição de classificações por conta do conflito de interesse que existe (Caetano, 2008).

Neste processo, denota-se também o problema da resistência à mudança por parte das chefias. Existe uma forte possibilidade de se estabelecer um ambiente negativo entre o chefe e o funcionário, caso este exija o cumprimento rigoroso do SIGEDAP, isso porque o comodismo do *modus operandi* acaba gerando um conflito entre as partes e que geralmente tem a sua repercussão na nota a ser atribuída pelo avaliador (chefe). Por isso, os problemas relacionados ao sistema de avaliação de desempenho têm sido perpétuos e difíceis de superar pelo fraco comprometimento dos que deveriam ser os principais promotores da aplicação rigorosa da avaliação de desempenho.⁵

Subentende-se, portanto, que os avaliadores estão mais preocupados com a aplicação do SIGEDAP, em resposta a uma obrigação legal, do que com a qualidade com que é aplicado.

Existe, contudo, alguma pretensão do Ministério da Função Pública e Estatal de rever o SIGEDAP⁶ para que se obtenha melhores resultados. Porém, é preciso que se tenha em conta que o problema não está na legislação em si, mas na aplicação da mesma que passa antes pelo

4

⁵ Aqui o que funciona mesmo são os "labe botas", os chefes gostam destes e se você tenta colocar as coisas no eixo ou melhorar e sobretudo se vai atingir os chefes você é que sai prejudicado nas avaliações (13/02/2023).

⁶ Existem alguns colegas que estão a trabalhar na revisão do SIGEDAP, estiveram aqui a fazer auscultação no sentido de se verificar o que se podia melhorar. Entretanto, é preciso perceber que este instrumento é elaborado pelos legisladores que nalgum momento tem a categoria de chefe o que tende nalgum momento a influenciar o mesmo a defender mais os seus interesses que do próprio funcionário... (13/02/2023)

comprometimento das chefias que são a peça-chave no cumprimento desta, para então ser devidamente aplicado pelos funcionários.

Vale lembrar que Pontes (2005) alerta para os riscos que podem surgir da avaliação. Se mal-empregada, seu grau de subjectividade pode distorcer seu objectivo, causando desconfiança, sentimento de injustiça, desmotivação nos funcionários e conseqüentemente, baixam os níveis de desempenho”.

Concluimos assim, que o sistema de avaliação de desempenho não constitui um factor de motivação para os funcionários devido as grandes falhas que há na sua aplicação. Conforme exposto acima, o descaso ao princípio da avaliação trimestral e a planificação individual das actividades anuais, a avaliação por afinidade, a negligência e a resistência a mudanças por parte das chefias fazem com que o sistema não reflecta a realidade em termos de desempenho dos funcionários, isto é, não há uma relação directa entre o desempenho do funcionário nas actividades laborais e o que se verifica nos resultados das fichas de avaliação. Pelo contrário é apenas um mero cumprimento das obrigações de prestação de relatórios, por isso os avaliadores não conseguem reflectir o real desempenho dos funcionários.

O SIGEDAP ao invés de motivar os funcionários no cumprimento das suas actividades laborais, principal objectivo pelo qual foi criado, constrange-os a buscar agradar aos avaliadores para que estes os possam atribuir notas favoráveis. Refutamos, portanto, a hipótese segundo a qual o SIGEDAP é um factor de motivação dos funcionários da DSS.

➤ **Discrepância entre os incentivos propostos pelo SIGEDAP e os recursos disponíveis para sua implementação**

O SIGEDAP prevê no seu artigo 3 alínea e) reconhecer e distinguir os seus funcionários pelo desempenho e mérito demonstrado no exercício das suas actividades e prevê no seu artigo 16 consubstanciado com o artigo 8 do Estatuto Geral dos funcionários e Agentes do Estado duas (2) formas de reconhecimento, nomeadamente: por distinções (apreciação oral; apreciação escrita; louvor público; inclusão do nome no quadro de honra; atribuição de condecorações e concessão de diplomas de honra) e por prémios (preferências na escolha de cursos de formação; atribuição de prendas materiais e prémios monetários e promoção por mérito).

Entretanto, contam-se agora anos que as recompensas através de distinções e prêmios por mérito e excelência dos funcionários não ocorrem na DSS. Conforme referiu a chefe de recursos humanos:

...Faz sensivelmente oito (8) anos que não premiamos os melhores funcionários, tentamos por várias vezes enviar à DRHC todos requisitos necessários para a atribuição dos prêmios, porém sem sucesso, o que nalgum momento nos desmotivou a reportar, uma vez que os envios de relatórios têm sido negligenciados (dra. Margarida Fonseca, 15/02/2023).

Do período em análise, que compreende o ano de 2016 a 2018, foram avaliados cerca de 613 funcionários. Dos quais nove (9) tiveram como notas entre 19 e 20 valores que corresponde a um desempenho excelente, ou seja, uma avaliação excepcional; trezentos (300) tiveram um desempenho muito bom com notas correspondentes a 17 e 18, equivalente a "excederam os requisitos"; trezentos (300) tiveram um bom desempenho com notas correspondentes a 14 a 16 valores equivalente a "preencheram os requisitos completamente"; quatro (4) tiveram notas correspondente a 10 a 13 valores que corresponde a "regular", ou seja "em desenvolvimento" e ninguém com mau desempenho. Conforme apontam os gráficos e a tabela abaixo.

Representação dos Resultados das Avaliações do Ano 2016

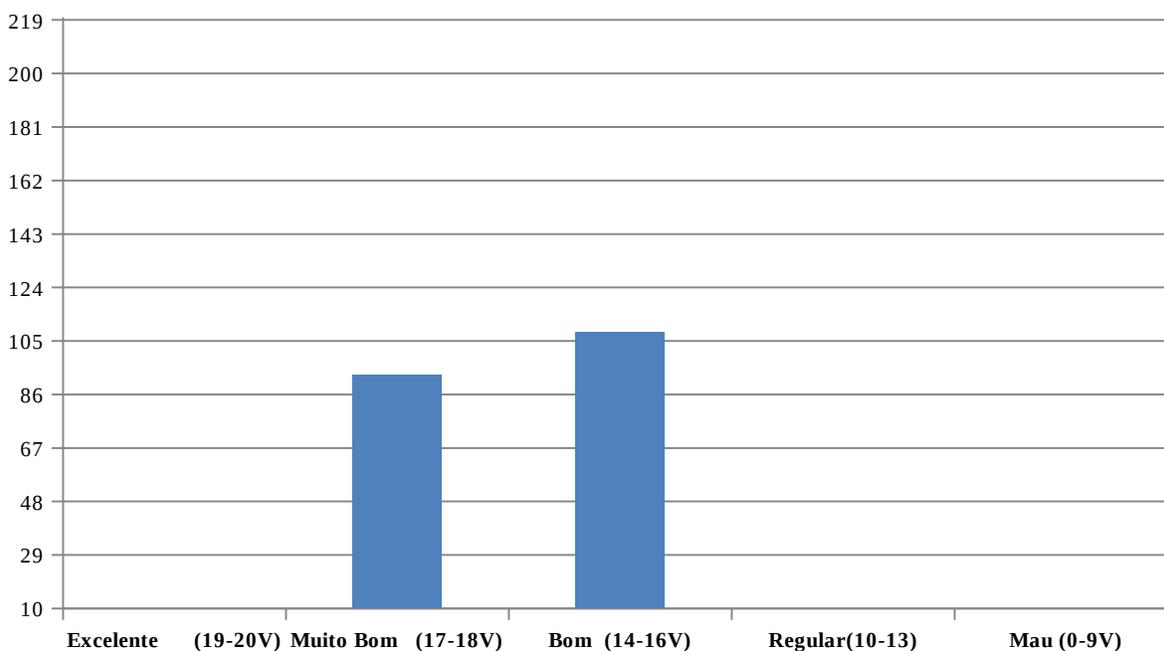


Gráfico 1: Representação dos Resultados das Avaliações do Ano 2016

Representação dos Resultados das Avaliações do Ano 2017

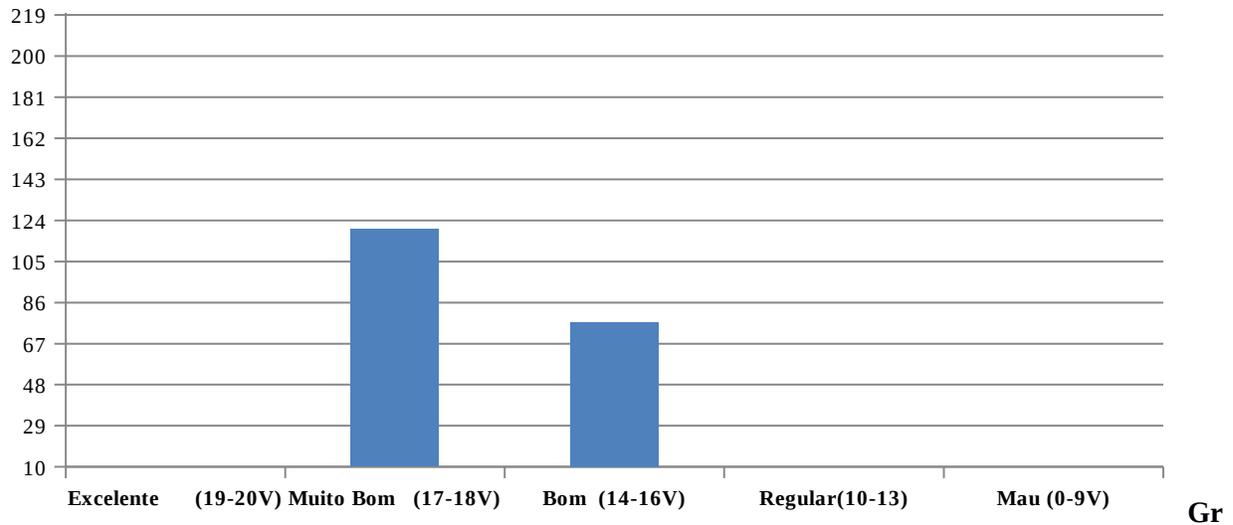


Gráfico 2: Representação dos Resultados das Avaliações do Ano 2017

Representação dos Resultados das Avaliações do Ano 2018

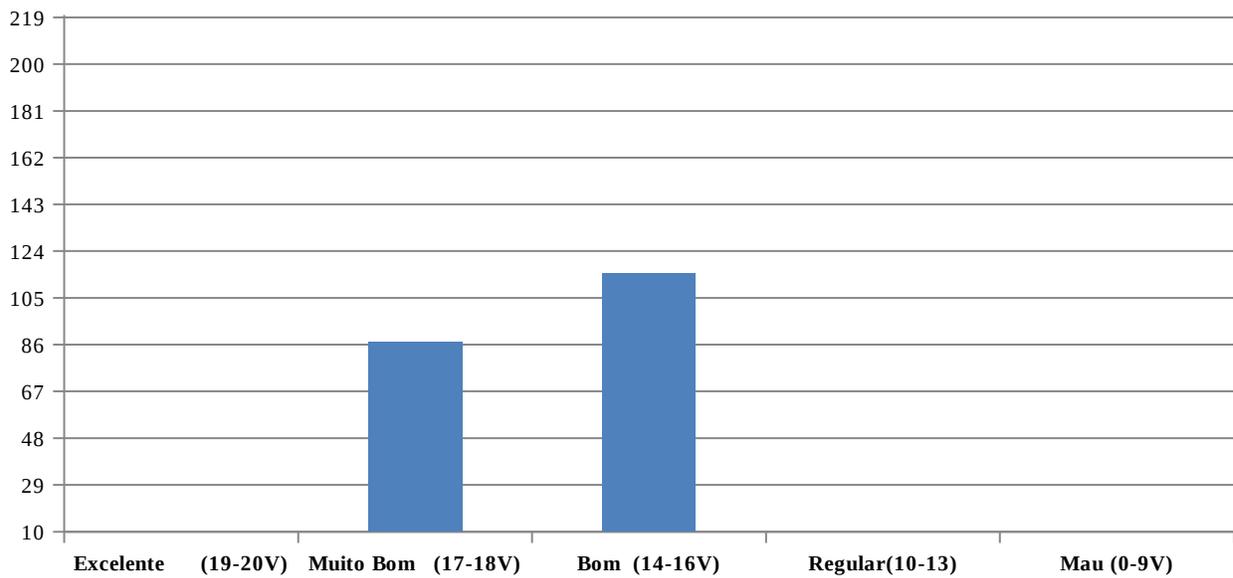


Gráfico 3: Representação dos Resultados das Avaliações do Ano 2018

Resumo dos resultados da Avaliação de Desempenho dos Funcionários da DSS de 2016-2018						
Anos de referência	Excelente(19-20V)	Muito Bom(17-18V)	Bom(14-16V)	Regular (10-13V)	Mau (0-9)	Nº dos Funcinários Avaliados
2016	1	93	108	2	0	204
2017	5	120	77	0	0	202
2018	3	87	115	2	0	207
Total	9	300	300	4	0	613

Tabela 7: Resumo dos Resultados das Avaliações do Ano 2016-2018

Uma análise sobre a tabela acima evidencia, entre os três anos em análise, um número considerável de funcionários com um bom desempenho, aliás olhando para a equivalência das notas atribuídas, verifica-se que muitos funcionários têm estado a exercer as suas actividades muito além do exigido ou estabelecido. No entanto, quando se trata de dar a dívida recompensa aos funcionários esta parece ser uma realidade muito aquém dos mesmos, pois nenhum funcionário foi contemplado para premiação ou distinção pelo seu bom desempenho, pelo menos não no período em análise, conforme referiu uma funcionária da secretaria:

É complicado estabelecer uma relação entre o SIGEDAP e as recompensas que dele advém, isto porque o SIGEDAP só "funciona" quando o assunto é mudança de carreira, por ser um dos requisitos principais. Mas atribuir prémios e distinções aos funcionários que tenham tido boa nota na avaliação, não é uma prática comum, pelo menos aqui na DSS.

Aponta-se como principal causa deste cenário a falta de recursos financeiros para o efeito. Considerando o entrave com a questão dos recursos financeiros há que, portanto, analisar este cenário sob a lógica trazida pela teoria das Expectativas de Vroom segundo a qual um funcionário se sente motivado a despender um maior grau de esforço, quando isto resulta numa boa avaliação de desempenho, que decorrerá em recompensas organizacionais, ou seja, ele avalia primeiro a recompensa para então ter motivação para desempenhar uma determinada função. E as recompensas trazidas pelo SIGEDAP, são como dito na gíria popular "para o inglês ver". Podemos, portanto, concluir que as recompensas propostas pelo SIGEDAP não tem nenhum impacto na motivação dos funcionários uma vez que estas constituem apenas uma utopia, ou seja as recompensas não se verificam na realidade dos funcionários.

➤ **Os incentivos plasmados no SIGEDAP constituem um potencial factor de influencia na motivação dos funcionários**

É oportuno aqui fazer referência à teoria de Herzberg que é relativa aos factores de ordem satisfatória e de ordem motivacional. Os factores motivacionais incluem também o reconhecimento, que é presente na avaliação de desempenho na DSS. Isso deve-se ao facto de os resultados da avaliação serem utilizados anualmente pela hierarquia como elemento que permite o reconhecimento do desempenho dos funcionários e, em consequência, atribuir-lhes notas positivas ou negativas consoante o desempenho demonstrado.

Conforme refere Bergamini (1979) o sistema de avaliação é um instrumento não apenas de recompensas, mas também de reconhecimento, isto é, todo o ser humano gosta de ser reconhecido o que é, em si, uma recompensa. É nesse sentido que o reconhecimento é compreendido como um factor de motivação para o funcionário. Inquiridos os funcionários da DSS sobre a sua satisfação com os resultados da avaliação de desempenho e sobre o reconhecimento do seu desempenho pelos seus superiores hierárquicos, 75% mostrou-se satisfeito com os resultados, 15% insatisfeitos e 10% indiferentes. Tendo, portanto, a maioria respondido positivamente ao reconhecimento.

No entanto, é preciso referenciar aqui que a satisfação indicada pela maioria dos funcionários da DSS deve-se, essencialmente, ao facto destes nunca os desabonarem pela forma deficiente que o processo é levado a cabo, isto é, pés embora existam muitas incongruências durante o processo avaliativo, os resultados das avaliações são quase sempre satisfatórios visto que ninguém já se viu prejudicado em caso de mudança ou progressão de carreira.

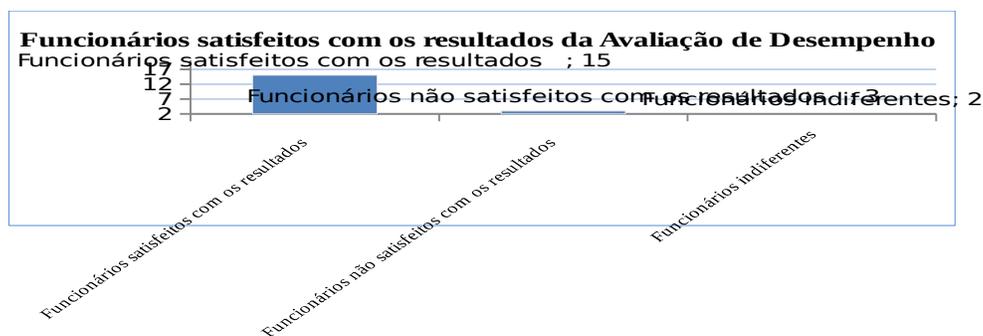


Gráfico 4: Funcionários satisfeitos e reconhecidos com os resultados da Avaliação de Desempenho

Quando inquiridos sobre os incentivos plasmados no SIGEDAP, os funcionários da DSS foram unânimes em responder que os mesmos constituem factores de motivação. Contudo, cerca de 90% dos inquiridos mostraram-se insatisfeitos pela forma que são aplicados os incentivos propostos pelo SIGEDAP, o que constitui um dos factores mais desmotivadores no exercício das suas actividades.

O desafio parte mesmo dos critérios estabelecidos para atribuição dos prémios e distinções. Pois, apesar de fazer menção às distinções e prémios resultantes do bom desempenho dos funcionários, não existe clareza relativamente a como estes serão seleccionados. É só a partir do Decreto n.º 28/2022 de 17 de Junho no seu artigo 145 que ficam evidentes alguns critérios de selecção conforme consta no número 3 *_ o número de funcionários e agentes do Estado a serem distinguidos e premiados em cada instituição não podem exceder um total de 10.*

Considerando o critério acima exposto há que questionar o impacto da avaliação de desempenho não apenas na motivação como também na elevação de níveis de desempenho, ora vejamos:

A UEM é a instituição que superintende a DSS. Em 2016, por exemplo, tinha no seu corpo técnico e administrativo 2780 funcionários e apenas na DSS 94 funcionários tiveram desempenho acima do esperado, o que pressupõe que pelo menos parte destes senão todos, devessem ser recompensados. No entanto, conforme o artigo 3, só podem ser seleccionados apenas 10 dos aproximadamente 2780 funcionários, ou seja, apesar do seu empenho e dedicação não foram contemplados entre os recompensados, o que causa desmotivação e consequentemente baixo nível de desempenho.

Um outro aspecto que se levanta é a questão da promoção por mérito que constitui uma das formas de premiar os funcionários pelo seu desempenho, entretanto o que se verifica é que os funcionários são promovidos pelo tempo de serviço, o que desmotiva alguns funcionários que estejam a exercer as suas actividades com excelência pois, dá-se prioridade ao critério, tempo de serviço negligenciando assim o princípio da meritocracia.

6. CONCLUSÃO

No início do presente estudo propúnhamo-nos analisar a influência da Avaliação de Desempenho na motivação institucional tendo identificado a Direcção dos Serviços Sociais da UEM como o nosso objecto de estudo, sobre o qual elencamos duas hipóteses sendo a primeira positiva e a segunda nula para responder ao problema central do estudo relativo aos efeitos motivacionais do SIGEDAP na DSS.

Na primeira hipótese testamos a aplicação do SIGEDAP como factor de motivação para os funcionários da DSS, o que foi refutado pelas incongruências verificadas no processo avaliativo, validando desta forma a hipótese nula segundo a qual o SIGEDAP não constitui um factor de motivação para os funcionários da DSS e conseqüentemente para o desempenho dos funcionários.

O SIGEDAP é um instrumento de avaliação e de gestão dos funcionários no sector público moçambicano o que pressupõe que deve, mais do que atribuir notas, medir e ajustar o desempenho do funcionário dentro de um processo integrado, onde os chefes trabalham com os seus funcionários para atingir os objectivos estabelecidos, bem como recompensar pelo seu desempenho de forma a motivá-los.

Entretanto, verificou-se que na prática o SIGEDAP nada mais é do que um instrumento para atribuir uma classificação anual na DSS. A primeira barreira vem com o incumprimento da própria legislação, em que primeiro se determina que este sistema seja aplicado sob uma base trimestral, o que não se mostra possível pelas dificuldades que a DSS enfrenta em termos de recursos (papel e material de impressão). A segunda, está ligada à negligência dos avaliadores em elaborar o plano anual de actividades individuais dos funcionários, o que condiciona o monitoramento das actividades dos mesmos.

A Terceira é relativa ao descaso das chefias com o cumprimento rigoroso do SIGEDAP, dado que estas encaram o sistema como um mero procedimento administrativo. Por isso, o instrumento é aplicado apenas uma vez por ano, no final do ano, em uma estratégia improvisada para cumprir com as obrigações de apresentação de relatórios aos superiores hierárquicos, facto que concorre para que quase sempre os resultados não reflectam a realidade. A quarta, diz respeito a falta de recursos financeiros para implementar ou aplicar os incentivos propostos pelo SIGEDAP para motivar os funcionários. Contudo, entendemos que o SIGEDAP é sim um potencial instrumento motivador, pois encarado sob uma perspectiva legal ou teórica, a lógica com que o instrumento deve ser implantado traz consigo aspectos que podem elevar a motivação dos funcionários até

mesmo os prémios e as distinções descritas. Denota-se, a título de exemplo, o impacto que o SIGEDAP tem quando se trata de questões de progressões de carreira, ou seja, pelo seu carácter coercivo para efectivação das progressões de carreira, este consegue, de alguma forma, elevar a motivação dos funcionários, porém, não nos moldes pretendidos pela Lei que o aprova: motivação para a melhoria do seu desempenho.

Portanto, reiteramos que os efeitos motivacionais do SIGEDAP passam necessariamente pelo comprometimento dos que deveriam ser os principais promotores da aplicação rigorosa da avaliação de desempenho, ou seja, o problema não está na legislação em si, mas na aplicação da mesma que passa antes pelo comprometimento das chefias que são a peça-chave no cumprimento desta, para então ser devidamente aplicado pelos funcionários.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AWORTWI N. *Getting the fundamentals wrong: Woes of public-private partnerships in solid waste collection in the Ghanaian cities*. Public Administration and Development, n° 24, pag. 213-224, 2004.

AGUINIS, Herman, GOTTFREDSON, K. Ryan, e JOO, Harry. *Why we hate performance management: And why we should love it*. Kelley School of Business, Indiana University, 1309 E. Tenth Street, Bloomington, IN 47405-1701, 105- 111 U.S.A, 2011.

BARRETT, Pat. *Achieving better practice corporate governance in the public sector*. Austrália: 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1979.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2ª ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRESSER-PEREIRA, et al. *Reforma Gerencial do Estado e Administração Pública Gerencial*. 5ª ed., Brasil: fundação Getulho Vargas, 2003.

CAETANO, António. *Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. 6ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

DANIEL, T. A., METCALF, G. S. *The Science of Motivation: Society of Human Resource Management*. White Paper, 2005.

DE WAAL, A.A. *Is Performance Management Applicable in Developing Countries?*. International Journal of Emerging Markets, n°2, pag. 69-83, 2007.

DUTRA, Joel de Souza. *Gestão de pessoas por competência: Um novo modelo de gestão ou modismo*. São Paulo: MAMES, 2012.

FANTINATO, Sandra R. C, GARCIA, Peterson D. *Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade*. Revista Espacios, Venezuela, n°. 38, Pag. 30, 2017.

GIL, António Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

HOUSTON, David J. *Public Service Motivation: A Multivariate Test*. Journal of Public Administration Research and Theory. University of Kansas, 2000.

LATHAM, Gary. P. e LOCKE, Edwin. A. *Goal-setting: A motivational technique that works*. Organizational Dynamics, 1979.

LEVIEQUE, Agostinho. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Moçambique*. 1ª ed., Maputo: Ndjira, 2011.

LOPES, M., SILVA, M., QUEIROZ, A. F. *Desempenho Profissional: Influências E Importância Da Motivação No Mercado De Trabalho*. Centro Universitário Anhanguera De Campo Grande. Ms, Brasil, Pag. 120-128, 2018.

LUCENA, Martin. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7ªed., São Paulo: Atlas, 2013.

MATEÇO, Raimundo Alfândega. *Análise dos Factores que Constituem Incentivos no Sistema de Carreiras e Remuneração: Caso de uma Instituição Pública*. Maputo, 2003. (Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do Grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação).

MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de Administração Pública: foco nas Instituições e Acções Governamentais*. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2009.

MIAMBO, Percina A.N. *A motivação como factor determinante para o desempenho dos funcionários*. Maputo, 2016 (Monografia de Fim do Curso apresentada à Faculdade de Letras e

Ciências da U.E.M, em cumprimento do requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública).

MELLO, Celso Antônio B. *Curso de Direito Administrativo*. 31ª ed., São Paulo: Malheiros, 2014.

NAMUMO, Bento. *Sistemas de motivação na administração educacional moçambicana: Estudo de Caso numa Escola Secundária do Norte de Moçambique*. 2014 (Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para a obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação).

NETO, Carlos Quintella. *Administração Pública de Resultados: Evolução, Procedimentos, Princípios orientadores e Controle*, Lisboa, 2019.

NEVES, Arminda. *Gestão na Administração Pública*. 1ª ed. Cascais- Portugal, 2002.

PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública para Auditor fiscal da receita federal e auditor fiscal do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PONTES, Benedito R. *Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistémica*. 3ª ed., São Paulo: LTr, 1986.

ROBERSON, Quinetta M., STEWART, Marcus. M. *Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes*. British Journal of Psychology, nº97,281-298, 2006.

ROCHA, J. A. O. *Gestão de recursos humanos na administração pública*. 2.ª ed., Lisboa: Escolar, 2007.

RODRIGUES, Silva Walmir Rufino. *Motivações nas organizações*. Atlas, 2007.

ROMÃO, Cícero, PORTUGAL, Agnaldo Cuocuo. *A Ética da Vida Pública: Cidadania e Serviço Público no Brasil*. Brasil: Escola Nacional de Administração Pública, 2016.

ROSA, Luís. *Cultura Empresarial: Motivação e Liderança*. 1ªed. Lisboa: Presença, 1994.

RUBAKULA, Gelas. *The New Public Management and its Challenges in Africa*. Public Policy and Administration Research, nº 2, 2014.

SECCHI, Leonardo. *Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública*. Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro, nº 43, 2009.

SILVA, G. C., et al. *Avaliação de Desempenho na Gestão Pública: análise das oportunidades e potencialidades da literatura internacional*. In: I Congresso Internacional de Desenvolvimento do Setor Público. Cidesp, Florianópolis-SC. Anais, 2017.

TAKAHASHI, A. *Natural variation of ebony gene controlling thoracic pigmentation in Drosophila melanogaster*. Genetics, nº177, pag. 1233-1237, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TSANDZANA, Dércio Ernesto João. *Resistência à mudança inerente à introdução do SIGEDAP no contexto das Reformas do Sector Público*. 2015 (Trabalho de Fim de Curso apresentado para a obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na UEM, Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Departamento de Ciência Política e Administração Pública).

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão et al. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: FG201, 2012.

8. ANEXOS

QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração Pública com o tema: Avaliação de Desempenho como motivação institucional: caso da Direcção dos Serviços Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Através da aplicação deste questionário, pretende-se recolher percepções sobre a aplicação deste sistema e a sua implicação na motivação institucional.

Os dados aqui recolhidos são de carácter confidencial e serão exclusivamente utilizados para os propósitos da pesquisa.

1. FUNCIONÁRIOS DA DIRECÇÃO DOS SERVIÇOS SOCIAIS DA UEM

Dados Gerais

a) Sexo

Feminino Masculino

b) Idade

18 - 25 Anos 26 a 35 anos 36 a 50 +50 anos

c) Habilitações Literárias:

Ensino Básico Ensino Secundário Ensino Técnico Licenciatura
Mestrado Doutoramento

d) Qual é o departamento em que está afecto?

1.1. SOBRE A APLICAÇÃO DO SIGEDAP NA DSS

a) Já alguma vez ouvir falar sobre o SIGEDAP?

Sim Não

Se a resposta for "Não", especifique a causa.

b) O que entende por SIGEDAP?

c) Já alguma vez foi alvo de avaliação de desempenho desde que exerce esta função nesta instituição?

Sim _____ Não _____

Se a resposta for "Não", especifique a causa.

e) Com que frequência tem sido avaliado?

Anualmente ____ semestralmente (de seis em seis meses) _____ Trimestralmente (de três em três meses) _____ Quadrimestralmente (de quatro em quatros meses) _____

a) Teve o *Feedback* da avaliação?

Sim _____ não _____

b) Se sim, depois de quanto tempo?

Em 1 mês ____ em 3 meses ____ em 6 meses _____ em 1 ano ____ depois de 1 ano _____

Se a resposta for "Não", especifique a causa.

c) Está satisfeito com os resultados da avaliação de desempenho?

Sim _____ não _____

Porque razão?

d) Caso não concorde com a avaliação feita, tem conhecimento dos prazos e dos meios previstos para reclamar?

Sim _____ não _____

Se a resposta for "sim", especifique quais são.

e) As suas metas na organização foram fixados e acordados entre você e os seus superiores?

Sim _____ não _____

f) Considera que os objectivos que deves atingir dentro da instituição são claros para si?

Sim _____ não _____

g) Existe uma relação entre os objectivos fixados para si e as funções que desempenha?

Sim _____ não _____

Se a resposta for "Não", especifique a causa.

h) Sente que o seu desempenho é reconhecido pelos seus superiores hierárquicos?
Sim _____ não _____

Se a resposta for "sim", especifique a causa.

Se a resposta for "Não", especifique a causa.

i) O processo de avaliação de desempenho tem o influenciado a melhorar as suas competências e o seu desempenho.

Sim----- não -----

j) Na sua opinião, o que poderia ser melhorado na aplicação do SIGEDAP?

1.2. Factores Motivacionais

a) Sente-se motivado com as funções a si encarregar?

Sim _____ não _____ razoavelmente _____

Explique os motivos _____

b) O local onde desempenha as suas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o seu grau de motivação seja elevado?

Sim _____ não _____ razoavelmente _____

Explique os motivos _____

c) O que lhe faz sentir motivado (a) no exercício das suas actividades?

Colegas ____ Salário ____ Chefes ____ Trabalho ____ Segurança ____ outro _____

Se a resposta for "outro", especifique qual .

d) O que mais lhe desmotiva no exercício das suas actividades?

e) Colegas ____ Salário ____ Chefes ____ Trabalho ____ Segurança ____ outro _____

Se a resposta for "outro", especifique qual .

f) Até que ponto o ambiente de trabalho influencia na sua motivação para o desempenho das actividades. Preencha considerando as seguintes variáveis: Pouco influencia (IP), Influencia Muito (IM), Não Influencia (NI).

As actividades que exerce

O reconhecimento _____

Relacionamento com os colegas _____

Salário _____

Condições de trabalho (ar condicionado, computadores) _____

g) Sente que há liberdade para aplicação da iniciativa individual?

Sim _____ não _____

Porquê?

h) Tem havido promoções?

Sim _____ não _____

i) Quais são os critérios para as promoções?

j) Competências ____ Afinidade _____ Antiguidade ____ Outro _____

Se a resposta for "outro", especifique qual .

k) Qual foi a última vez que foi promovido?

Nunca ____ menos de 1 ano ____ entre 2 a 5 anos ____ acima de 5 anos

l) Já alguma vez foi beneficiário das premiações previstas pelo SIGEDAP?

Sim _____ não _____

m) Conhece algum colega que já tenha sido beneficiado das premiações?

Sim _____ não _____

n) A avaliação de desempenho aumenta a sua motivação?

Sim _____ não _____

Porquê?

Pela sua contribuição colaboração, o nosso muito obrigado

O presente questionário insere-se no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração Pública com o tema: Avaliação de Desempenho como motivação institucional: caso da Direcção dos Serviços Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Através da aplicação deste questionário, pretende-se recolher percepções sobre a aplicação deste sistema e a sua implicação na motivação institucional.

Os dados aqui recolhidos são de carácter confidencial e serão exclusivamente utilizados para os propósitos da pesquisa.

- a) Quando foi implementado o SIGEDAP na DSS?
- b) Como foi o processo de inserção do SIGEDAP na DSS?
- c) Como é feita a avaliação do desempenho na DSS?
- d) Quantos funcionários foram abrangidos pelo sistema entre os anos 2016-2018?
- e) Quais são os mecanismos que a Direcção possui para motivar os seus funcionários olhando para o SIGEDAP?
- f) Considera estes mecanismos ajustados a realidade da DSS?
- g) Que avaliação a Direcção faz do impacto do SIGEDAP na motivação dos funcionários da DSS bem como do seu contributo no desempenho dos mesmos?
- h) Quais têm sido os maiores desafios na implementação do SIGEDAP?
- i) Que aspectos podem ser melhorados com vista a tornar o SIGEDAP um instrumento de motivação institucional?

MINISTÉRIO DA FUNÇÃO PÚBLICA - DIRECÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO E RECURSOS HUMANOS (DARH)

- a) Que aspectos inovadores o SIGEDAP trás comparativamente ao antigo sistema de avaliação (FOCAP)?
- b) Como foi o processo de integração do SIGEDAP?
- c) Que aspectos positivos podem ser apontados desde a introdução do SIGEDAP?
- d) Como avalia o nível de apropriação do sistema por parte dos funcionários?
- e) Que elementos no SIGEDAP podem ser considerados como factores críticos e de sucesso para motivação dos funcionários?

- f) Quais são os principais impasses enfrentados na implementação do SIGEDAP?
- g) Que aspectos podem se ter em conta para o sucesso na implementação deste instrumento?