



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA

MONOGRAFIA

**Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Funcionários: caso
CFM-SUL**

Maria Beatriz Arquito Chambule

Monografia apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações

Maputo, Novembro de 2023



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA

MONOGRAFIA

**Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Funcionários: caso
CFM-SUL**

Maria Beatriz Arquito Chambule

Supervisor:

Lic. Moisés Melo Cassilote

Departamento de Psicologia, FACED/UEM

Maputo, Novembro de 2023

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso: _____

(Licenc. Francisco Cumaio)

O/A Presidente do Juri: _____

(Assinatura)

O/A Oponente: _____

(Assinatura)

O Supervisor: _____

(Lic. Moisés Melo Cassilote)

AGRADECIMENTOS

Chega então a vez de agradecer a todos aqueles que fizeram parte deste meu percurso e que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu sucesso, e sei que, certamente, irão continuar a fazê-lo.

Acreditem que também estarei sempre aqui para vocês.

Este espaço não chegaria para agradecer a todos os que me são queridos, mas, mesmo não agradecendo individualmente, essas pessoas sabem o quanto foram especiais:

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus por me ter dado saúde e capacidade física para realização da monografia.

- À minha mãe, por sempre me ter apoiado e acreditado em mim, independentemente de todos os sacrifícios que teve de fazer para que fosse possível. Obrigada por seres a melhor tudo em um sempre que precisei. Mais que uma mãe, uma amiga e uma irmã.
- Aos meus avós maternos (*in memoriam*), por me terem criado como uma filha, por toda a educação e apoio que sempre me deram, com todo carinho e amor.
- Aos meus irmãos Bone, Lilito, Rose, Zinha e Nando pelo sentido de irmandade que me transmitiram e pela força que me deram nesta caminhada. Às minhas cunhadas, sobrinhos, tios e primos (maternos) o meu muito obrigada.
- Ao Mandito, por todo o apoio, todos os momentos que passámos juntos e por estar sempre lá para mim, com as palavras certas para todos os momentos.
- À dr^a Julieta Tivane e à Eng^a Vanda Augusto pela ajuda na transposição dos obstáculos da vida, principalmente neste momento muito importante que me encontro, meu muito obrigada.
- Ao dr. Estevão Licussa pela disponibilidade demonstrada ao longo da realização da monografia.
- À Lúcia, Rostina e à Castarina pela construção desta amizade verdadeira que já passou por muito,

Obrigada, estamos sempre juntas.

- Ao meu Orientador, dr. Moisés Melo Cassilote, pela disponibilidade e apoio ao longo da realização deste trabalho. Muito obrigada por ter aceitado este desafio.
- À Universidade Eduardo Mondlane (FACED), aos seus docentes, e a todo o seu quadro orgânico pelas oportunidades, pelos conhecimentos e pelos valores.
- De uma forma geral à empresa CFM e em particular aos colaboradores das áreas por onde decorreu a recolha de dados vai o meu agradecimento especial por me terem acolhido.

A todos, o meu sincero obrigada.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Arquito e Almerinda. Os dois maiores incentivadores da vida. Muito obrigada.

Também é dedicado ao Mandito, que foi capaz de suportar todos os meus momentos de stress durante o processo. Com muita gratidão no coração por fazer parte da minha vida.

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau académico e que a mesma constitui o resultado do meu labor individual, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes utilizadas.

(Maria Beatriz Arquito Chambule)

Maputo, Novembro de 2023

LISTA DE ACRÓNIMOS, SIGLAS & SÍMBOLOS

1. Acrónimos

FACED.....Faculdade de Educação

UEM.....Universidade Eduardo Mondlane

GRH.....Gestão de Recursos Humanos

SIGEDAP.....Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública

2. Siglas

CFM.....Caminhos de Ferro de Moçambique

PO.....Psicologia das Organizações

LISTAS DE TABELAS

Tabela 01: Dados sociodemográficos do questionário, sobre: sexo, idade, estado civil, nível acadêmico e anos de experiência na instituição.

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Importância do processo de Avaliação de Desempenho

Gráfico 2: Influência do desempenho profissional dos colaboradores

Gráfico 3: Em que medida tem concordado com Avaliação do seu Desempenho

Gráfico 4: Uma avaliação positiva motiva no seu desempenho

Gráfico 5: Sente justiça na avaliação que tem sido feita a si nos últimos três anos

Gráfico 6: Avaliação negativa de que forma o influencia? desmotiva ou dá-lhe força para melhorar.

Gráfico 7: Concorda que o ambiente do trabalho influencia no desempenho das suas actividades

Gráfico 8: Com a mudança do processo Manual para o Informatizado viu alguma melhoria na forma como ocorre

Gráfico 9: De uma forma geral o que acha do processo em termos do seu funcionamento e benefícios para o funcionamento.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
DECLARAÇÃO DE HONRA	iv
RESUMO	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.2. Formulação do Problema.....	2
1.3 Objectivos da Pesquisa	3
1.4 Questões de pesquisa (com base nos objectivos específicos).....	3
1.6. Justificação do tema.....	4
CAPITULO II. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Definição de conceitos.....	5
2.1.1 Avaliação de Desempenho (AD).....	5
2.2.3. Teoria contingencial de motivação de Vroom.....	8
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	11
3.2. Tipo de pesquisa	11
3.3. População amostra e amostragem	12
3.4.1. Questionário	12
3.4.2. Entrevista.....	13
3.5 Técnicas de análise de dados.....	13
3.6. Questões éticas.....	14
3.7. Limitações do estudo.....	14
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS.....	15

4.1. Caracterização da amostra	15
4.3. Ilustrar os níveis de motivação dos funcionários dos CFM	17
4.4. Relacionar o sistema de avaliação de desempenho e a motivação	18
4.5 Apresentação dos dados do questionário.....	18
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	24
5.1 Conclusões.....	24
5.2 Recomendações.....	24
Referências Bibliográficas.....	26
ANEXOS	27
Anexo I: Credencial da UEM.....	28
Anexo II: Declaração dos CFM	29
Anexo III: Ficha da Avaliação de Desempenho da Instituição	30
Anexo VI: Organograma da Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique	35
APÊNDICES.....	36
Apêndice A: Carta de pedido de recolha de dados na empresa CFM.....	37
Apêndice B. Termo de consentimento.....	38
Apêndice C: Questionário	39
Apêndice D: Guião de entrevista	41

RESUMO

O presente trabalho centrou-se no estudo da Influência de Avaliação de Desempenho na Motivação dos Funcionários: caso CFM, com o objectivo de avaliar a influência do sistema de avaliação de desempenho na motivação dos funcionários dos CFM. Metodologicamente, o estudo foi de natureza mista, e como procedimento técnico, o estudo de caso. Foram aplicados questionários e entrevistas semi-estruturadas de colecta de informações á 35 funcionários, dos quais 30 fizeram parte do questionário e 5 da entrevista. Para recolha de dados referentes ao estudo, usou-se uma amostragem aleatória. Deste trabalho, obteve-se como resultados, a clareza do termo AD por parte dos funcionários da empresa CFM e indiferença nas respostas relativas a motivação, conclui-se que os factores em estudos, são indicadores para materialização da AD na motivação, segundo a precepção dos funcionários de CFM. 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: *Avaliação do desempenho e Motivação*

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Este trabalho constitui uma monografia elaborado no âmbito da culminação do curso de Psicologia das Organizações (PO), oferecido pela Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). O mesmo aborda sobre a “Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Funcionários: caso - Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM)” e foi realizado entre os meses de Dezembro de 2022 a Novembro de 2023.

Segundo Caetano (2008) a Avaliação de Desempenho (AD), enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho que foi realizado pelos trabalhadores de uma organização, surgiu como uma ferramenta da Gestão de Recursos Humanos (GRH), praticamente desde que começou a existir gestão das organizações de uma forma mais sistematizada.

E, para Chiavenato (2009), a AD é a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, bem como do seu potencial de desenvolvimento. Segundo autor supracitado, a AD é um processo que serve para julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negocio da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. Ao passo que, Robbins (2006), conceitua a motivação como um processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar seus objectivos.

Aquando das aulas praticas, foi possível perceber que os Caminhos de Ferro de Moçambique, estavam em processo de mudança do processo/sistema de avaliação de desempenho e o fenómeno impulsionou a pesquisadora a busca de compreender como este processo ocorre. Daí surge o interesse em compreender o processo de avaliação de desempenho e sua influencia na motivação dos colaboradores da instituição.

O trabalho encontra-se estruturado em 5 capítulos que se distribuem da seguinte forma:

O primeiro capítulo é constituído pela parte introdutória, onde esta patente a formulação do problema, pergunta de pesquisa e a justificativa. O segundo capítulo, corresponde a revisão literária, concernente a

influência da avaliação do desempenho e a motivação com a mesma, e os conceitos relacionados ao tema. O terceiro capítulo é destinado a metodologia da pesquisa, na qual fez-se a descrição do local de estudo e os procedimentos metodológicos seguidos para a elaboração da pesquisa. No penúltimo capítulo, é feita a apresentação e discussão dos dados, e no quinto e último capítulo, às conclusões e recomendações.

1.2. Formulação do Problema

As políticas de RH das mais variadas organizações, instituições e empresas têm, nos últimos anos, sentido uma necessidade constante de adaptação devido às rápidas evoluções sociais que têm existido. Especialmente, estando estas intimamente ligadas ao sucesso destas entidades, numa economia cada vez mais globalizada, cujas fronteiras estão cada vez menos definidas.

Por forma a conseguir atingir o tão desejado sucesso empresarial, o “Gestor de Recursos Humanos tem necessariamente de conhecer as pessoas que gere para melhor compreender os seus comportamentos, quer profissionais, quer pessoais, e poder fazer uma leitura correta das suas motivações e desmotivações” (Nabeiro, in Camara et al., 2013, p. 31). Segundo a linha de pensamento de Camara et al. (2013) os RH estão na base de funcionamento de qualquer empresa, não sendo responsáveis apenas pela sua adaptação ao mercado, também pela sua sobrevivência a longo prazo.

As organizações, na tentativa de tentarem manter os seus profissionais empenhados e motivados no seu serviço, recorrem às políticas de AD, “cuja essência assenta na valorização dos colaboradores enquanto indivíduos, constituindo-se como o bem mais valioso da organização” (Nascimento & Pereira, 2015, p. 250). Para Mendes e Sarmiento (2010) no conjunto de ferramentas que existem para uma melhor GRH, os sistemas de avaliação são quem tem ocupado o lugar central, uma vez que contribuem para a motivação e desenvolvimento dos profissionais.

De acordo com as conversas tidas com alguns funcionários dos CFM foi possível perceber que a organização mudou o mecanismo de avaliação de desempenho. Passaram de um método manual para um informatizado, focando a atenção, essencialmente, nas dimensões relacionadas com os fatores de motivação dos mesmos, traduzindo-se num melhor desempenho das suas funções e do serviço que é prestado, assim como nas expectativas que os colaboradores têm para o novo sistema de AD.

Em função destes pontos, levanta-se a seguinte pergunta de partida:

- Até que ponto o sistema de avaliação de desempenho influencia na motivação dos funcionários nos CFM?

1.3 Objectivos da Pesquisa

1.3.1 Objectivo geral:

- Avaliar a influência do sistema de avaliação de desempenho na motivação dos funcionários dos CFM.

1.3.2 Objectivos específicos:

- Caracterizar o sistema de avaliação de desempenho dos CFM;
- Esclarecer os níveis de motivação dos funcionários dos CFM;
- Relacionar o sistema de avaliação de desempenho e a motivação.

1.4 Questões de pesquisa (com base nos objectivos específicos)

- Que características apresenta o sistema de avaliação de desempenho dos CFM?
- Que níveis de motivação apresentam os funcionários dos CFM?
- Que relação existe entre o sistema avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores dos CFM?

1.5. Hipóteses

H0: A avaliação de desempenho não influencia na motivação dos funcionários dos CFM;

H1: A avaliação de desempenho influencia a motivação dos funcionários dos CFM.

1.6. Justificação do tema

Com a escolha desta temática pretende-se desenvolver um estudo que englobará uma análise detalhada sobre a influência que a AD tem, em particular, na motivação dos funcionários dos CFM-SUL. Desta forma, pretende-se aferir se o sistema de AD que está em vigor está a ser eficaz nesta dimensão, do mesmo modo que pretendemos analisar as expectativas que existem em torno do novo sistema de AD. No entanto, importa salientar que este serviço apenas irá atingir a sua qualidade e eficácia máximas, caso quem o execute se pautar por critérios de objetividade e isenção, pois, caso contrário, pode estar a originar efeitos contraproducentes (Nascimento & Pereira, 2015).

Apesar do conhecimento dos factos acima mencionados, os “estudos realizados aos funcionários, sobre esta temática, a revisão da literatura, mostra que são muito escassos” (Cortal, 2010, p. 16). Muitos dos estudos existentes apenas abordam a questão da AD, não estando associados a outro conceito, como é o caso da motivação.

Neste sentido pretende-se desenvolver o trabalho para que contribua para o aumento do conhecimento científico sobre o sistema de AD em vigor na Instituição, relacionando-a diretamente com a motivação aferindo de que forma se encontrava a contribuir para os funcionários.

Para a sociedade no geral e organizações em particular, o presente trabalho vem desmistificar o tema Avaliação de Desempenho e clarifica muitas questões que logo à partida podem parecer um tabu. Muitas organizações podem, após a leitura deste trabalho, perceber a importância da AD no global, o seu impacto positivo tanto na instituição bem como sobre os colaboradores. Transição do método manual para o informatizado praticado pelos CFM, e apresentado neste trabalho de fim de curso, serve também de motivação para as organizações que estão na fase de fazer essa transição.

CAPITULO II. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresentamos a revisão da literatura que fundamenta o trabalho, desde os conceitos, as discussões de acordo com os vários autores e a teoria de base. De acordo com Taylor e Procter (2001) definem revisão da literatura como uma tomada de contas sobre o que foi publicado acerca de um tópico específico. Para o caso concreto, o foco é a influência da avaliação do desempenho na motivação dos funcionários

2.1. Definição de conceitos

2.1.1 Avaliação de Desempenho (AD)

Segundo Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho é a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançadas, bem como do seu potencial de desenvolvimento. Segundo o autor supracitado, a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é sua contribuição para negocio da organização.

Segundo Mendes e Sarmiento (2010) considera AD é um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e a eficácia dos colaboradores, tendo este processo que ser formal (com base em procedimentos oficiais, previamente definidos), sistemático (ou seja, tem que ser um processo continuado), periódico (pois deve ser medido com alguma periodicidade), qualificado e estandardizado (pelo facto de obedecer a certos critérios).

De acordo com Carvalho e Nascimento (2002), a avaliação de desempenho é um dos procedimentos básicos do RH e tem por propósito central alinhar o trabalho dos colaboradores com os objectivos da organização. Ainda no mesmo pensamento, Werther e Davis (1983), definem a avaliação de desempenho como sendo uma actividade critica da administração de pessoal. Sua meta é proporcionar um quadro exacto do desempenho passado e futuro do colaborador.

Analisando as conceptualizações anteriores pode-se concluir que, a AD é um processo apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das actividades que ele desempenha, das metas e resultados a serem alcançadas e tem por propósito central alinhar o trabalho dos colaboradores com os objectivos da organização e proporcionar um quadro exacto do desempenho passado e futuro do colaborador.

2.1.2 Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planeado, coordenado e desenvolvido, tem vantagens para o trabalhador, para o chefe e para a organização (Chiavenato, 1991:92). As vantagens para o trabalhador, têm a ver com os aspectos de comportamento e desempenho, que a organização mais valoriza nele.

O trabalhador toma conhecimento, de quais as expectativas do seu chefe, em relação ao seu desempenho, os seus pontos fortes e pontos fracos, de acordo com a avaliação do seu chefe, e ainda, tem condições para fazer auto-avaliação, e auto crítica para o seu desenvolvimento e auto controle: “A avaliação de desempenho tem como vantagem, verificar as competências dos trabalhadores e por conseguinte, direcioná-los para o cargo adequado; “a avaliação de desempenho, é para ver os funcionários que trabalham melhor, direcioná-los para onde eles se enquadram, e aproveitar o que cada um tem de melhor.

As vantagens para o chefe, de acordo com Chiavenato (1988:92), prendem-se com as condições, que este tem para melhor avaliar o comportamento e desempenho dos trabalhadores, propor medidas, no sentido de melhorar o comportamento dos seus subordinados, bem como, comunicar-lhes toda a dinâmica da avaliação do desempenho. As vantagens para a organização, segundo este mesmo autor, têm que ver com as condições que esta possui, para avaliar o potencial humano a curto, médio e longo prazo e definir a contribuição de cada trabalhador.

Por um lado, pode ainda, e segundo Chiavenato (1988:92,93), identificar os trabalhadores que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas, e seleccionar os trabalhadores que quer promover ou transferir. Por outro lado, pode dinamizar a sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos trabalhadores de crescimento e desenvolvimento pessoal, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Embora útil, a avaliação de desempenho apresenta algumas desvantagens. Assim, o processo de avaliação, como defende Bilhim, (2004:256), é difícil porque os critérios de eficácia e ineficácia, são igualmente difíceis de definir, e existe pouca clareza das áreas de realização, pelas quais o trabalhador é responsável: ”Se os objectivos não forem bem definidos, e forem por secção, aí o avaliador não vê quem realmente faz o quê, porque os resultados foram por secção, e a classificação vai ser a mesma”. Assim, a ambiguidade existente na formulação de objectivos traduz-se numa invisibilidade do desempenho individual.

2.1.3. Características da Avaliação de Desempenho dos Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM)

Segundo Regulamento do Sistema de Gestão de Desempenho (2019), o processo de AD na Instituição decorre da seguinte forma:

O líder das áreas determina, em função, da aptidão e atribuições de cada colaborador os objetivos a serem alcançados no ano em curso. Este processo ocorre no princípio do ano e é feito um registo individualizado de cada funcionário e seus objectivos no ERP institucional;

Estes objectivos são dados a conhecer ao colaborador via e-mail e através de um link este, responde se concorda ou não com os objectivos definidos para si;

Ao longo do ano o colaborador é avaliado em função dos objectivos traçados;

O resultado da AD é dado a conhecer ao colaborador pela mesma via;

A AD é dada a conhecer ao colaborador via email e através de um link este, responde se concorda ou não com a pontuação a si atribuída;

Posteriormente o conjunto de 3 AD em 3 anos seguidos vai determinar se o colaborador pode, em função dos requisitos pré-definidos pela instituição, progredir na carreira profissional de forma horizontal ou vertical.

Exemplo de uma tabela de escalões e classes usada nos CFM para permitir as progressões Horizontais e Verticais.

Tabela 1: tipos de progressões segundo Ordem de Serviço dos CFM

A1	A2	C1	A4
B1	B2	B3	B4
C1	C2	C3	C4

Passar de B3 para B2 ou passar de A4 para A3 são a **progressão horizontal**.

Passar de B1 para A4 ou C1 para B4 é **progressão vertical**.

A tabela 1 ilustra os tipos de progressão aplicados nos Caminhos de Ferro de Moçambique

2.2 Motivação

2.2.1 Definição do conceito

Para Chiavenato (1999: 412), a 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 é fulcral em qualquer processo dentro da organização, uma vez que as pessoas são o elemento indispensável para que esta atinja os seus objetivos e alcance os resultados previstos (Almeida, 2013)

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 que a motivação como processo e força interna que leva o indivíduo 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 estimulamos indivíduos (dentro da organização) a adaptar um determinado comportamento ou atitude no exercício das suas tarefas com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.

2.2.2. Teorias de Motivação

Atualmente, são muitas as teorias desenvolvidas sobre os factores que influenciam o comportamento do ser humano dentro de uma organização (Guga, 2012), inclusive a motivação profissional (Ryan, 2011).

2.2.3. 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 indivíduo 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.

Dentre muitas teorias existentes no presente trabalho, escolheu-se a de Vroom pós baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho que um individuo possui, apoia-se na antecipação que ele faz de eventos futuros. Para que a motivação do colaborador seja potencializada no ambiente profissional é primordial que a organização se atente a condições básicas como a avaliação de desempenho devera ser eficaz, resultando em recompensas organizacionais. O desempenho de um colaborador é baseado em factores individuais com habilidades, reconhecimento e personalidade.

2.3. Caracterização da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Moçambicana.

A avaliação do desempenho constitui, por si só, um factor de modernização da administração pública. Com esta convicção, tem vindo a ser adoptados, nos diferentes países, sistemas de avaliação de desempenho como forma de avaliar as equipas de trabalho ou outras unidades administrativas, visando quer a quantidade, quer a qualidade de trabalho realizado. De acordo com Chiavenato (2009) dos vários métodos de avaliação, o método de avaliação por objetivos, onde são estabelecidos objetivos a serem alcançados e o prazo em que será feito o acompanhamento dos resultados: a partir das informações e das expectativas da empresa e do empregado são estabelecidos planos de Acção

Deste modo, o governo moçambicano aprovou, através do Decreto n° 55/2009 de 12 de Outubro o Sistema de Gestão de Desempenho para Administração Pública (SIGEDAP).

Portanto, o Sistema de Gestão de desempenho na administração pública moçambicana, aprovado através do decreto n°55/2009 de 12 de Outubro enquadra-se nos objetivos da reforma do sector público. O SIGEDAP é um instrumento de gestão que cria o clima de exigência, de mérito e de transparência na Acção dos serviços, identificando os desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais e responsabilizando os dirigentes, funcionários e agentes do Estado na sua acção como servidor do Estado e do cidadão.

2.3.1. 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 incorpora elementos motivacionais como recompensas económicas, sociais e simbólicas.

2.4. Relação entre Avaliação de Desempenho e Motivação

O sucesso das organizações é fruto de um elevado grau de motivação e satisfação que os colaboradores têm ao desempenhar as suas funções. Deste modo, a gestão de Recursos Humanos passou a ter um papel muito importante no funcionamento das organizações, principalmente no que diz respeito à avaliação de desempenho, pois esta pode ter uma influência muito significativa na produtividade dos colaboradores (Caetano e Vala, 2000).

Deste modo, é crucial que as práticas de gestão apliquem um conjunto de indicadores de desempenho centrados no fator humano, isto é, na motivação, na satisfação e no compromisso com a organização. Dentro de uma organização, deve existir um sistema de avaliação de desempenho íntegro e onde não existam ambiguidades.

Portanto, é essencial que os sistemas de avaliação não se foquem na avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos de um colaborador, sem que exista uma análise de toda a evolução e de todo o desempenho desse mesmo colaborador, durante um determinado período de tempo. Na falta de uma análise contínua do desempenho, muitos colaboradores desenvolvam a ideia de que este sistema se trata de um desperdício de tempo e de dinheiro da organização

Esta imagem desenvolvida pelos colaboradores pode despertar sentimentos de egoísmo e hostilidade, idealizando-o como um instrumento injusto (Araújo, 2007). De maneira a melhorar o desempenho do capital humano, é importante que os colaboradores se sintam realizados e satisfeitos com as funções que

desempenham, pois só deste modo, realizarão as suas funções com maior qualidade e empenho, e consequentemente, serão bem-sucedidos na sua avaliação de desempenho.

CAPITULO III: METODOLOGIA

Com o propósito de estruturar e executar a pesquisa recorreu-se a procedimentos metodológicos que serviram de guia e que segundo Gil (2008), a metodologia é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para realizar uma pesquisa. Para que seja considerado conhecimento científico, é necessária a identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento.

3.1. Descrição do local da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Porto e Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) site na praça dos trabalhadores, Maputo-Moçambique. Caixa Postal 2158- Telefones: 21321081/ 21431702/ 21431705. CFM tem como objectivos: promover e desenvolver as infraestruturas ferro-portuárias; promovendo actividade logística de bens, mercadorias e transporte de passageiros e, maximizar a racionalização dos seus activos.

A missão do CFM é desenvolver o sistema ferro-portuário para que seja moderno, de modo competitivo, eficiente, orientado ao mercado.

Organograma (Vide anexo nº IV).

3.2. Tipo de pesquisa

Quanto a natureza pode ser classificada como a do tipo aplicada, pelo facto de esta ter o objectivos de gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos a solução de procedimentos específicos (Prodanov & Freitas, 2013).

Quanto a abordagem é mista, nomeadamente a qualitativa e quantitativa. De acordo com Alves, Cordeiro e Maia (2014), na pesquisa qualitativa o pesquisador contemplará aspectos ligados tanto a objectividade quanto à subjectividade dos fenômenos estudados. Assim, as crenças, percepções, sentimentos e valores têm importância fundamental durante o trabalho de campo (Alves et al. 2014).

Para Richardson *apud* Boaventura (2007), 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.

Quanto aos objectivos da pesquisa é descritiva. Nesse sentido, (Reis, 2010) afirma que: Pesquisa descritiva tem como objectivo descrever um estudo determinado e estabelecer a Inter-relação entre fenómenos e a população (grupo social), usando variáveis, como forma de procurar descobrir a frequência com que os factos acontecem no contexto pesquisado.

Quanto aos procedimentos: a pesquisa é classificada como Estudo de caso que se refere ao estudo de um caso específico, particularmente que permite pesquisar tema já estudado ou em estudo por outro pesquisador (Nascimento, 2016, p.5).

3.3. População amostra e amostragem

Segundo Vieira (2010) uma população é o total do conjunto de dados que interessam ao pesquisador. A população da pesquisa foi constituída por funcionários afectos no departamento de Gestão de Recursos Humanos-Sede (GRH-SEDE) e Caminhos de Ferro de Moçambique-Sul (CFM-SUL).

De acordo com Vieira (2010) uma amostra é uma parcela de uma população, isto é, constitui-se em um subconjunto do universo desta e, devido a características específicas, retrata com grande fidelidade a realidade dessa população. A amostra do presente estudo foi constituída por 35 funcionários dos quais 30 fazem parte do questionário e restantes entrevista.

Para recolha de dados referentes ao estudo, usou-se uma amostragem aleatória, a qual, segundo Gil (2008), se caracteriza pela selecção de indivíduos de cada subgrupo da população considerada. O fundamento para delimitar os subgrupos ou extractos pode ser encontrado em propriedades como sexo, idade ou classe social.

3.4. Técnicas de recolha de dados

Para recolha de dados usou-se o questionário e a entrevista semi-estruturada.

3.4.1. Questionário

O questionário é um instrumento de colecta de dados constituído por uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito, neste caso, perguntas fechadas de modo a facilitar a interpretação e

análise de dados (Marconi & Lakatos, 2003). A medição do questionário foi mediante escala *Likert*, que segundo Lima, (2000), baseia-se na elaboração duma lista de frases que manifestem opiniões radicais (claramente positivas ou negativas) em relação à atitude que se está a estudar tendo o cuidado de cobrir as diferentes vertentes que se relacionam com o assunto.

Os autores Gerhardt e Silveira (2009) defendem como vantagens na utilização do questionário, a possibilidade de alcançar um grande número de participantes e desta forma pode-se garantir o anonimato das respostas e sem a influência de opiniões do pesquisador. Para a condução da pesquisa, foi aplicado a escala adaptada de Greenhaus e Beutell 1985 (**Apêndice C**). A escala foi administrada a um total de 30 funcionários da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM), visando analisar a influência da avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores.

3.4.2. Entrevista

Como forma de aprofundar a colecta de dados, também se fez o uso da entrevista, que na perspectiva de Guerra (2014), é uma oportunidade de conversa face-a-face, utilizada para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes, ou seja, ela fornece dados básicos para uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos actores sociais e contextos sociais específicos.

Quanto a tipologia, foi aplicada a entrevista semi-estruturada, que na perspectiva de Gerhardt e Silveira (2009), o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que a estudar, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. O uso da entrevista traz benefícios, a participação de todos segmentos da população (analfabetos e alfabetizados), fornecendo maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas (Marconi & Marconi, 2003). Para fins desta pesquisa, foi aplicado uma entrevista semi-estruturada (**apêndice D**) a um total de 5 colaboradores.

3.5 Técnicas de análise de dados

Os dados foram tratados tendo em conta a abordagem da pesquisa (mista), envolvendo assim, ilações expressas de forma qualitativa e quantitativa. Diante disso, os dados quantitativos foram analisados com recurso ao programa informático Microsoft Excel 2019, e para análise qualitativa foi feita análise de conteúdo. Segundo Vieira (2010) a análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas destinadas a analisar a comunicação por meio de documentação que contenha informações sobre o comportamento do

homem. Para a autora, o maior objectivo dessa análise seria interpretar as informações contidas no documento analisado, decifrando seus significados explícitos e implícitos.

3.6. Questões éticas

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.45), “a ética em pesquisa, indica a conjunção da conduta e da pesquisa, o que se traduz como conduta moralmente aceite durante uma pesquisa”.

Aquando da realização da pesquisa, as questões éticas foram observadas. Como o primeiro aspecto, esta iniciou após a emissão de uma credencial da FACED a CFM, para permissão da colecta de dados. Durante a realização da pesquisa, assegurou-se aos participantes a participação voluntária. A participação foi antecedida de uma explicação concisa e clara sobre os objectivos da pesquisa e assinatura do termo de consentimento livre e informado (**Apêndice B**).

Foi garantido o anonimato (a não identificação dos indivíduos que participaram da pesquisa), a confidencialidade (o não uso dos dados da pesquisa para fins pelos quais não são destinados), a autonomia, a beneficência, a não maleficência, a justiça, a vulnerabilidade bem como a privacidade dos participantes em relação a fonte da informação recolhida.

3.7. Limitações do estudo

A principal limitação constatada aquando da efectivação da pesquisa foi:

Realização da entrevista com os participantes no período de trabalho na organização, podendo de certa forma, ter enviesado na qualidade das respostas emitidas.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Este capítulo é reservado à apresentação e discussão dos dados colectados nas entrevistas (cinco técnicos superiores) e questionários (trinta (30) técnicos médios e superiores), que constituíram a amostra do estudo. Para melhor compreensão, os resultados são agrupados em categorias geradas tendo como base os objectivos e perguntas de pesquisa, com a excepção do perfil sociodemográfico da amostra que visa apenas caracterizar os respondentes.

4.1. Caracterização da amostra

4.1.1. amostra do questionário

A pesquisa contou com a participação de 30 colaboradores dos Departamentos em estudo. A seguir são apresentadas as características descritivas relativas aos dados sociodemográficos, que constituem primeira parte do questionário, a saber: sexo, idade, estado civil, nível académico e anos de experiência na instituição. Para melhor compreensão, os dados foram representados na tabela.

Tabela 01: Dados sociodemográficos do questionário, sobre: sexo, idade, estado civil, nível académico e anos de experiência na instituição.

Número funcionário	30	nº	%
Sexo	Homens	21	70%
	Mulheres	9	30%
Idade	18-35 anos	12	40%
	Entre 36-45 anos	18	60%
	46 anos ou mais	-	-
Estado Civil	Solteiro (a)	3	10%
	Casado (a)	16	54%
	Em união de facto	10	33%
	Divorciado (a)	1	3%
Nível académico	Básico	-	-
	Médio	10	33%
	Superior	20	67%
Anos de trabalho na Instituição	1-5 anos	8	27%
	6-10 anos	17	56%
	11 anos ou mais	5	17%

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do questionário correspondente a 30 colaboradores

Na tabela é possível identificar que a maioria da amostra é composta por colaboradores do sexo masculino, com percentual de 70%, sendo os remanescentes 30% do sexo feminino. No que concerne a idade da amostra estudada, até a data de aplicação dos instrumentos de colecta de dados, 60% estavam entre 36 á 45 anos, seguido dos participantes com 40% que corresponde aos colaboradores com idade entre 18-35anos.

Na tabela acima, observa-se uma percentagem de 54% para os casados, e de seguida 33% para os que vivem em união marital, 10% para os solteiros, tendo apenas percentual de 3% para os divorciados. Em relação ao nível académico, 67% afirmou ter o nível superior e 33% com nível médio.

De acordo com a tabela, quanto aos anos de trabalho na instituição com percentual de 56% para os colaboradores com 6-10 anos, cerca de 27% correspondente a funcionários com 1-5 anos de trabalho e apenas 17% com 11anos ou mais.

4.1.2. Participantes da Entrevista

A entrevista contou com a participação de cinco (05) colaboradores, todos com nível de formação superior, idade que varia dos 32 - 42 anos. Em relação ao tempo de trabalho predominante é dos 10-12 anos para melhor compreensão, os resultados são agrupados em grandes categorias tendo como base os objectivos e perguntas de pesquisa. E as respostas das entrevistas são analisadas pela técnica de conteúdo, onde os respondentes são representados por (resposta) seguido um número de identificação em função do número de entrevista (ex: resposta 1,2,...)

4.2 Apresentação dos Dados da Entrevista

4.2.1. Caracterizar o sistema de avaliação de desempenho dos CFM.

Para a materialização deste objectivo, perguntamos ao líder...Como se caracteriza o processo de avaliação de desempenho, em resposta tivemos os seguintes comentários:

Resposta 1: *O líder, das áreas determina, em função, da aptidão e atribuições de cada colaborador os objectivos a serem alcançados no ano em curso. Este processo ocorre no princípio do ano e é feito um registo individualizado de cada funcionário e seus objectivos no ERP institucional.*

Resposta 2: *Estes objectivos são dados a conhecer ao colaborador via e-mail e através de um link este, responde se concorda ou não com os objectivos definidos para si.*

Resposta 3: *Ao longo do ano o colaborador é avaliado em função dos objectivos traçados.*

De acordo com as respostas a avaliação de desempenho, é realizado individualmente em relação ao desempenho, através de métricas previamente definidas e alinhadas com o grupo. Através desse processo, a empresa consegue identificar e analisar o comportamento dos colaboradores, de forma individual, durante um período de tempo.

Segundo Regulamento do Sistema de Gestão de Desempenho (2019), efectivamente, o SGD é um processo contínuo e sistemático de análise e avaliação das actividades desenvolvidas por cada trabalhador ao longo de ciclos previamente estabelecidos, uma prática nova e de carácter permanente na gestão de cada unidade orgânica e funcional (Direcção, Serviço, Departamento) da empresa.

4.3. Ilustrar os níveis de motivação dos funcionários dos CFM

Por forma a sustentar o entendimento sobre os níveis de satisfação dos funcionários dos CFM, foi necessário ouvir dos próprios (uma amostra) qual o seu sentimento, assim, é apresentadas as três respostas obtidas:

Resposta 1: *Relativamente ao nível de motivação dos funcionários se comparado ao modelo anterior, evoluímos muito, entretanto ainda temos muitos desafios pela frente.*

Resposta 2: *Nalguns casos baixo, o funcionário precisa de aumento salarial para se sentir motivado.*

Resposta 3. *Normal, satisfatório.*

Percebe-se sem avaliação de desempenho não há controle, uma empresa organizada para fazer demissões, promoções, aumentos salariais não podem basear-se apenas no parecer de alguns directores ou gerentes, é necessário saber como as pessoas desempenham as suas actividades. Pelas premissas do novo método fica claro que ele é mais eficaz e permite uma interação mais rápida entre os subordinados e seus responsáveis no que diz respeito á definição de objectivos.

Segundo (Chiavenato, 2003), o comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o individuo a alguma forma de comportamento visando á satisfação de uma ou mais necessidades. Os principais factores a serem levados em conta na hora de motivar colaboradores são: Reconhecimento, recompensa, desafios, clima organizacional positivo e exemplo.

4.4. Relacionar o sistema de avaliação de desempenho e a motivação

Por forma a sustentar o entendimento sobre relação Avaliação de Desempenho e Motivação dos CFM, foi necessário ouvir dos trabalhadores (uma amostra) qual os seus sentimentos sobre a questão colocada, assim, são apresentadas as três respostas obtidas:

Resposta 1: *A empresa preocupa-se com o crescimento do colaborador e isso suscita maior entusiasmo e envolvimento do colaborador, portanto penso que sim, embora não ao nível desejado ainda, todavia estamos a caminhar para lá.*

Resposta 2: *Influência porque com uma boa AD é possível evoluir na carreira.*

Resposta 3: *Sim.*

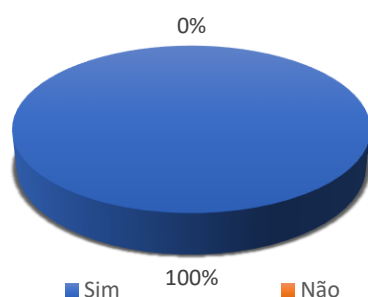
Segundo os comentários dos entrevistados pode-se perceber o que motivou a mudança de metodologia de AD bem como que, melhorias isso trouxe para o processo, se por outro lado o facto deste processo influenciar na progressão profissional, me levou a perceber se do lado dos avaliados havia esta percepção clara e de que forma a AD impacta com o seu dia a dia de trabalho.

Salientar que a AD e motivação estão intrinsecamente ligados, bons resultados dependem do quanto você está disposto a buscar por eles. Quando não há motivação, fica difícil realizar tarefas mais complexas.

4.5 Apresentação dos dados do questionário

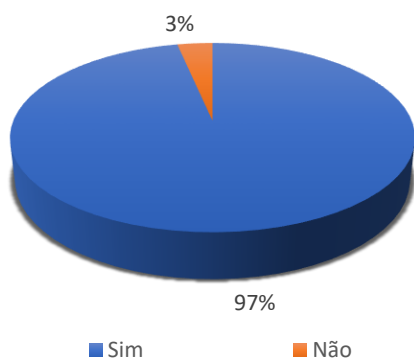
Esta secção centra-se na apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos colaboradores da Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique. Participaram do questionário um total de 21 homens e 9 mulheres na sua maioria de idade entre 28-45 anos, e com o nível superior. Em relação ao tempo de trabalho, predominam colaboradores que estão entre 6-10 anos. Para melhor visualização, os dados foram representados por gráficos a seguir.

Sabe qual a importância do processo de Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do questionário

Este processo influencia no seu desempenho profissional



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do questionário

Gráfico 1: No que concerne a importância do processo de avaliação de desempenho, foi possível perceber pela resposta dos entrevistados que todos tem conhecimento do processo.

Gráfico 2 – Dos dados expostos se depreende que 97% dos funcionários afirmam que são muito consideravelmente influenciados pelo processo no seu desempenho profissional nas suas actividades enquanto que 3% não concorda na influencia do mesmo.

Em que medida tem concordado com Avaliação do seu Desempenho?

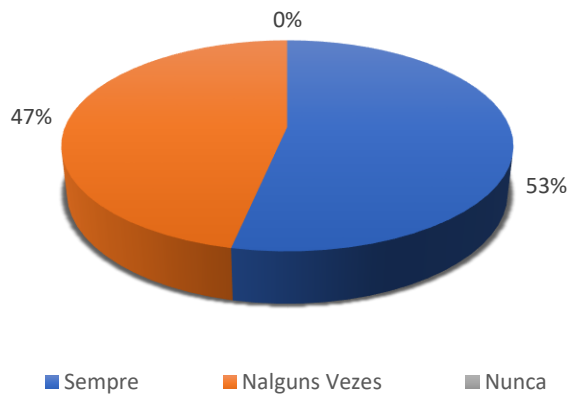


Gráfico 3: De uma forma geral todos concordam com a avaliação de que lhes é feita porém, um número ligeiramente inferior de 47% aos que concordam sempre, não concorda nalgumas vezes na avaliação que é lhes é feita.

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

Uma avaliação positiva o motiva no seu desempenho?

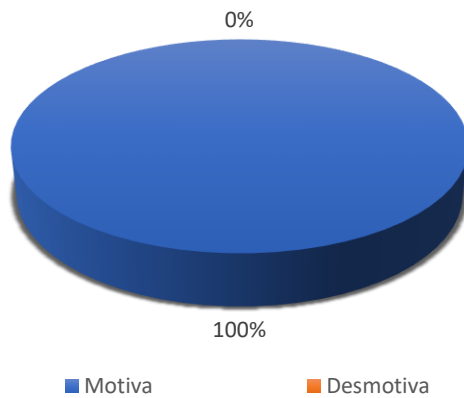


Gráfico 4: Todos concordam que a avaliação positiva os motiva tendo reflexos positivos DE 100 % no seu desempenho.

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

Sente justiça na avaliação que tem sido feita a si nos últimos três anos?

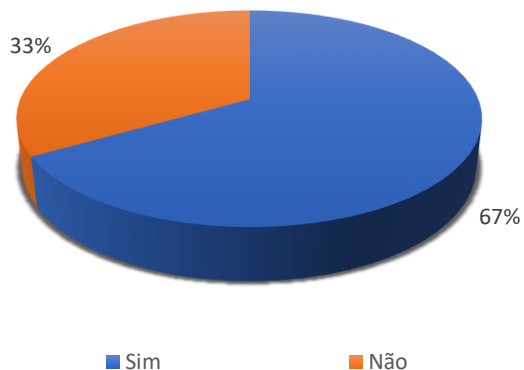


Gráfico 5: Uma minoria de cerca de 33% dos entrevistados não sente justiça na avaliação de desempenho a si feita nos últimos 3 anos, sendo que os restantes de 67%, sente que a sua avaliação é justa.

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

Avaliação negativa de que forma o influencia? desmotiva ou dá-lhe força para melhorar

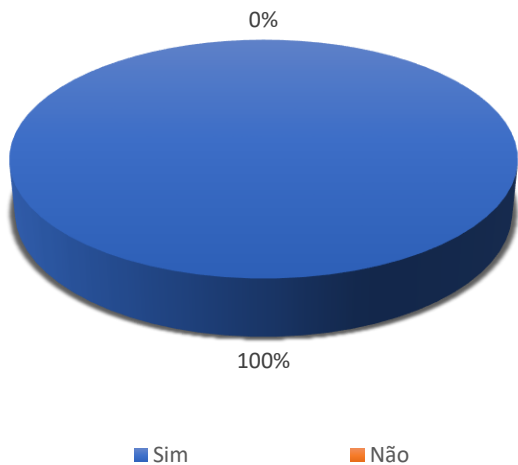


Gráfico 6: Em relação a pergunta se avaliação negativa de que forma o influencia 100% afirmou que dá-lhe força para melhorar não existindo desta forma nenhum caso de respondente para desmotiva.

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

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

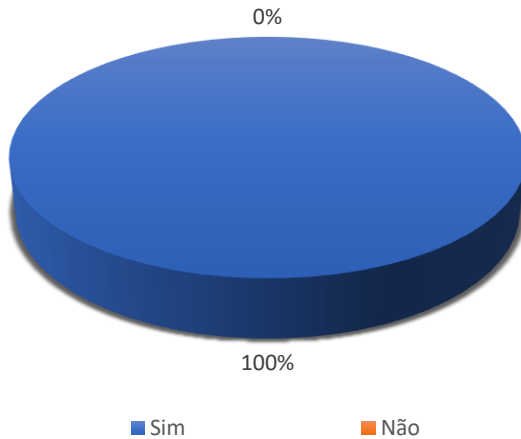


Gráfico 7. No que diz respeito ao ambiente do trabalho se influência no desempenho das actividades 100% correspondente a todos funcionários entrevistados concorda que o ambiente do trabalho influência no desempenho das suas actividades.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do questionário

Com a mudança do processo Manual para o Informatizado viu alguma melhoria na forma como ocorre?

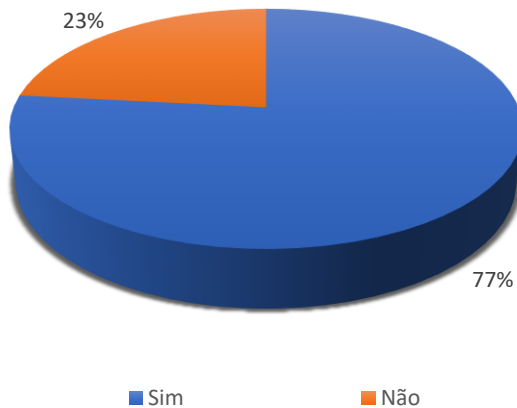
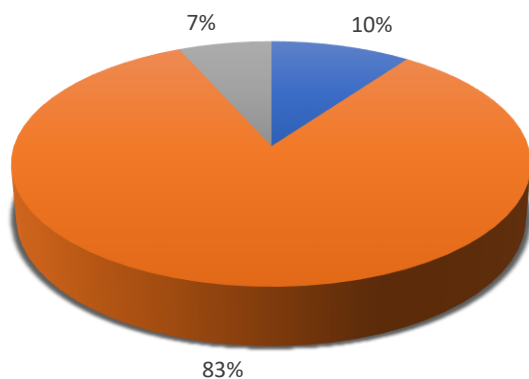


Gráfico 8: Em relação a mudança do processo manual para o informatizado pode observar-se que 77% concorda que viu alguma melhoria na forma como ocorre e o restante dos 23% afirma não ter visto nenhuma melhoria.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do questionário

De uma forma geral o que acha do processo em termos do seu funcionamento e benefícios para o funcionamento?



■ Está bom ■ pode ser melhorado ■ deve ser trocado por outro

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do questionário

Gráfico 9: Como ilustra o gráfico questionados os trabalhadores do CFM de forma geral o que acham do processo em termos do seu funcionamento e benefícios para o seu funcionamento notamos que uma maioria de 25 trabalhadores, correspondentes a 83% afirma que o processo pode ser melhorado e a outra maioria composta por 3 trabalhadores, correspondentes a 10% afirma que o processo em termos do seu funcionamento e benefícios para o funcionamento afirma que esta bom e restante dos 2 trabalhadores correspondente a 7% afirma que deve ser trocado por outro

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Nos dias que correm não existem quaisquer dúvidas que o fator de sucesso de uma organização está assente no capital humano. É graças aos RH que toda uma organização é impulsionada a alcançar os objetivos desejados. Por esse motivo, é imperativo que exista uma GRH eficiente e planeada, que consiga potenciar ao máximo cada trabalhador naquilo que sabe fazer de melhor e no exercício das suas funções

Uma das formas que existem para se fomentar a motivação nos RH é através do reconhecimento. Desta forma, uma instituição deve certificar-se que tem um sistema de AD capaz de recompensar intrinsecamente os seus trabalhadores, para que estes sintam o seu trabalho reconhecido e se sintam mais motivados a desempenhar a sua função. Verificámos, através das respostas aos questionários, que os colaboradores dos CFM não se estavam a sentir motivados pelo anterior modelo.

Independentemente destas inovações já inseridas no novo sistema de AD, propõem-se com este estudo algumas medidas que poderiam rentabilizar e melhorar este sistema, na sua vertente intrínseca, uma vez que este estudo se prende com a motivação dos colaboradores dos CFM. Este processo teria que começar por aumentar a justeza e a objetividade das avaliações que são realizadas, para depois se poder passar para o reconhecimento que é feito aos trabalhadores a quem são atribuídas as melhores avaliações, tendo estas que abranger mais elementos do que as que estão atualmente previstas para se chegar a um maior leque de elementos a serem recompensados e a sentirem-se motivados por esse facto. Considerando a AD em si, foi possível verificar que a mesma influencia a motivação dos colaboradores. Esta confirmação foi concretizada tanto pela revisão da literatura que foi feita, como pelos entrevistados na realização deste trabalho.

5.2 Recomendações

Recomendo que os CFM aprimorem o processo de AD no que diz respeito a:

- a) Criação de mecanismos de comunicação via SMS por exemplo que permitam aos colaboradores tomar conhecimento sobre os seus objectivos e avaliação feita via telefone e não só via computador como actualmente ocorre;
- b) Procurar perceber porquê quase metade da amostra não concorda com as avaliações feitas. Terá relação com os objectivos colocados ou com outros aspectos subjectivos?

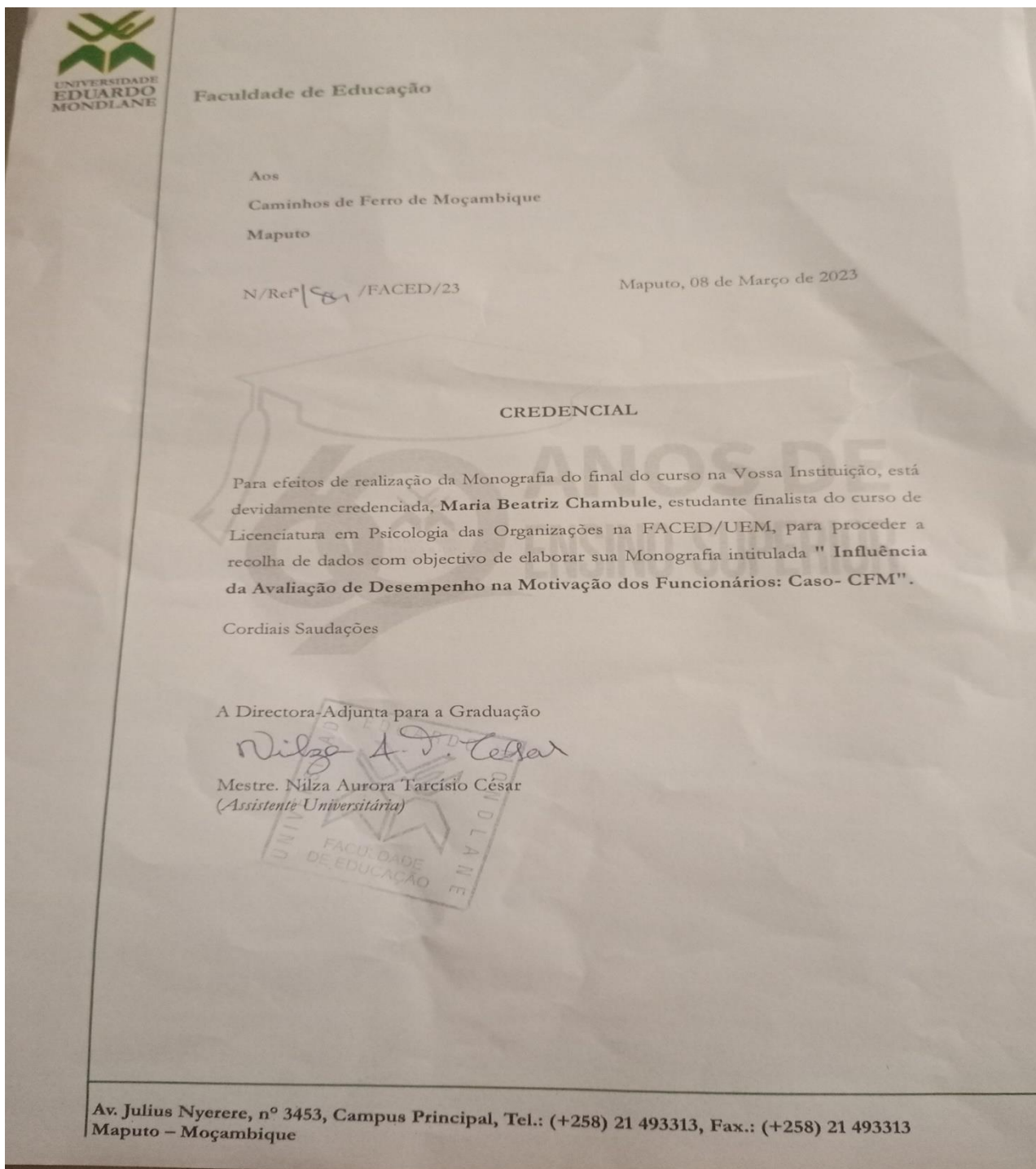
- c) Melhoramento dos mecanismos de progressão pois um grupo relativamente significativo da amostra não vê benefícios da AD na sua progressão profissional.

Referências Bibliográficas

- Almeida, F, N. (1996). *Avaliação Desempenho para de Gestores*. Alfragide: Mcgraw-Hill.
- Aguinis, H., Gottfredson, K., & Joo, H. (2011). *Why we hate performance management – And why we should love it*. Business Horizons.
- Aguinis, H., Gottfredson, K., & Joo, H. (2012). *Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach*. Business Horizons.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Cerasoli, C., & Ford, M. (2014). Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation; A Test of Self – Determination Theory. . *The Journal of Psychology*, 267-286.
- CFM. (2019, Julho 10). Ordem de Serviço Séria A-Nº03 . *Regulamento do sistema de gestão de desempenho dos trabalhadores do CFM*. Maputo, Maputo, Moçambique: CFM.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos, Edição Compacta*, (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração: Teoria, Processo e Prática*, (3ª ed.). São Paulo: Makron Book.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*, (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Grant, A. (2007). *Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference*. *Academy of Management Review*. Academy of Management.
- Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G. & Duarte, H. (Coords), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, 247-305. Lisboa: Editora RH.
- Reis, L. (2010). *Produção de Monografia da Teoria a Prática: O Método Educar pela pesquisa (MEP)*. Senac.
- Sarmento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

ANEXOS

Anexo I: Credencial da UEM



Anexo II: Declaração dos CFM



CFM
MOZAMBIQUE PORTS AND RAILWAYS
PORTOS E CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, E.P.
DIRECÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

À
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE - UEM
MAPUTO

DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos e a pedido da interessada, declara-se que a senhora Maria Beatriz Chambule, estudante do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, esteve envolvida durante sete (07) dias, na Direcção dos Recursos Humanos-CFM e na Direcção Executiva Sul, para a recolha de dados subordinado ao tema **Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação do Funcionários**, que consisti para sua defesa do trabalho do final do curso.

Maputo, 13 de Abril de 2023

O CHEFE DE SERVIÇO DE FORMAÇÃO E TREINAMENTO


DAVID DOMINGOS CHAVES, Dr.
(Psicólogo/ Msc)

Sede: Praça dos Trabalhadores, Maputo, República de Moçambique
Caixa Postal 2158 – Telefones: 21 429016 / 21 421081 – Fax: 21 320559 – Telex: 6-208 CFMS-MO
E-mail: cfm@cfm.co.mz

Anexo III: Ficha da Avaliação de Desempenho da Instituição

SGD



DIRECÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Direcção:
Serviço:
Departamento:
Área:

Período da Avaliação 15/07/2019 a 12/12/2019

Data do fecho da avaliação ____/____/____

IDENTIFICAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	RESPONSÁVEL IMEDIATO			
Nome:	Nome:			
Categoria Profissional:	Categoria Profissional:			
Escalão, Classe e Nível:	1º Júri. Nome:			
Nº de Agente:	Categoria Profissional:			
Centro-Analítico:	2º Júri. Nome:			
Avaliação de Desempenho N°:	Categoria Profissional:			
Escolaridade do avaliado (Assinale com "X" o grau mais elevado):	Básico		Médio	Superior

1. Objectivos da Direcção/Serviço/Área

--

2. OBJECTIVOS

OBJECTIVO 1 •						
OBJECTIVO 2 •						
OBJECTIVO 3 •						
Em que nível considera que se encontra o desempenho do avaliado (a) até ao momento da avaliação tendo em conta os objectivos que lhe foram designados? (assinale com um X apenas num campo em cada um dos indicadores e o respectivo objectivo, considerando que 1 é a qualificação mais baixa e 5 a mais alta na escala de 1 a 5.)						
INDICADORES DE MEDIDA				Objectivo 1	Objectivo 2	Objectivo 3
CUMPRIMENTO DAS METAS	Alcançou menos de 25% da meta			1	1	1
	Alcançou 25% da meta e não atingiu 50%			2	2	2
	Superou 50% da meta e não atingiu 75%			3	3	3
	Superou 75% da meta e não atingiu 100%			4	4	4

	Alcançou 100% da meta	5			5			5	
Soma da pontuação									
Cumprimentos das metas = 0,5 x soma da pontuação dos objectivos dividido pelo numero de objectivos)									
Resultado das metas									
CUMPRIMENTO DOS PRAZOS	Executou todas tarefas fora dos prazos	1			1			1	
	Executou mais de metade das tarefas fora dos prazos	2			2			2	
	Executou mais de metade das tarefas, dentro dos prazos	3			3			3	
	Executou todas tarefas nos prazos estabelecidos	4			4			4	
	Executou todas tarefas antes dos prazos	5			5			5	
Soma da pontuação									
Cumprimentos dos Prazos = 0,25 x soma da pontuação dos objectivos dividido pelo número de objectivos)									
Resultado dos prazos									
QUALIDADE DOS RESULTADOS	Executou todas tarefas com má qualidade	1			1			1	
	Executou mais de metade as tarefas com baixa qualidade	2			2			2	
	Executou mais de metade das tarefas com boa qualidade	3			3			3	
	Executou todas tarefas com muito boa qualidade	4			4			4	
	Executou todas tarefas com excelente qualidade	5			5			5	
Soma da pontuação									
Qualidade dos Resultados = 0,25 x soma da pontuação dos objectivos dividido pelo numero de objectivos)									
Resultado da qualidade dos resultados									
PONDERAÇÃO DOS OBJECTIVOS		RESULTADO							
OBJECTIVOS =0,4 x (CUMPRIMENTO DAS METAS + CUMPRIMENTO DOS PRAZOS + QUALIDADE DOS RESULTADOS)									
Os objectivos n.º (s) _____ foram reformulados em ___/___/___ constando do anexo a esta ficha.									
O responsável imediato									
1º Júri					2º Júri				
O avaliado									

3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

A preencher no início do período de avaliação	PONDERAÇÃO (A preencher no final do período de avaliação)				
DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	Não demonstra competência	Demonstra pouca competência	Demonstra competência	Demonstra muita competência	Demonstra competência excepcional
	1	2	3	4	5
PONDERAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS				RESULTADO	
SOMA DA PONTUAÇÃO					
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS = 0.3X SOMA DA PONTUAÇÃO DIVIDIDO PELO NÚMERO DE ALINEAS DAS COMPETÊNCIAS DEFINIDAS					
RESULTADO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS					

4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

A preencher no início do período de avaliação		Ponderação (A preencher no final do período de avaliação)				
DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA		Não atendeu a expectativa	Atendeu menos de 50% da expectativa	Atendeu mais de 50% da expectativa	Atendeu a expectativa	Superou a expectativa
		1	2	3	4	5
1						
2						

3						

PONDERAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS					RESULTADO
SOMA DA PONTUAÇÃO					
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS = 0.3 X SOMA DA PONTUAÇÃO DIVIDIDO PELO NÚMERO DE					
RESULTADO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS					

COMPROMISSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1-Responsável imediato

2- Júri

3- Júri

4-Avaliado

5. PESOS DAS COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

Componentes da Avaliação	Porcentagem da Componente	Resultado da componente
Objectivos	40%	
Competências Técnicas	30%	
Competências comportamentais	30%	

FORMULA GLOBAL DE CLASSIFICAÇÃO

AVALIAÇÃO GLOBAL DE DESEMPENHO EM PORCENTAGEM = 20 X (OBJECTIVOS + COMPETÊNCIAS TÉCNICAS + COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS)

Resultado=

DIAGNOSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

--	--

6. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em / __/__/__

Concordo com a avaliação _____ Não concordo com avaliação _____ Pelas seguintes razões:
--

O avaliado, _____

7. HOMOLOGAÇÃO/ RESPONSÁVEL DA ÁREA

Aos ____/____/____/

8. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/RESPONSÁVEL DA AREA

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em ____/____/____

O avaliado, _____

9. OBSERVAÇÃO

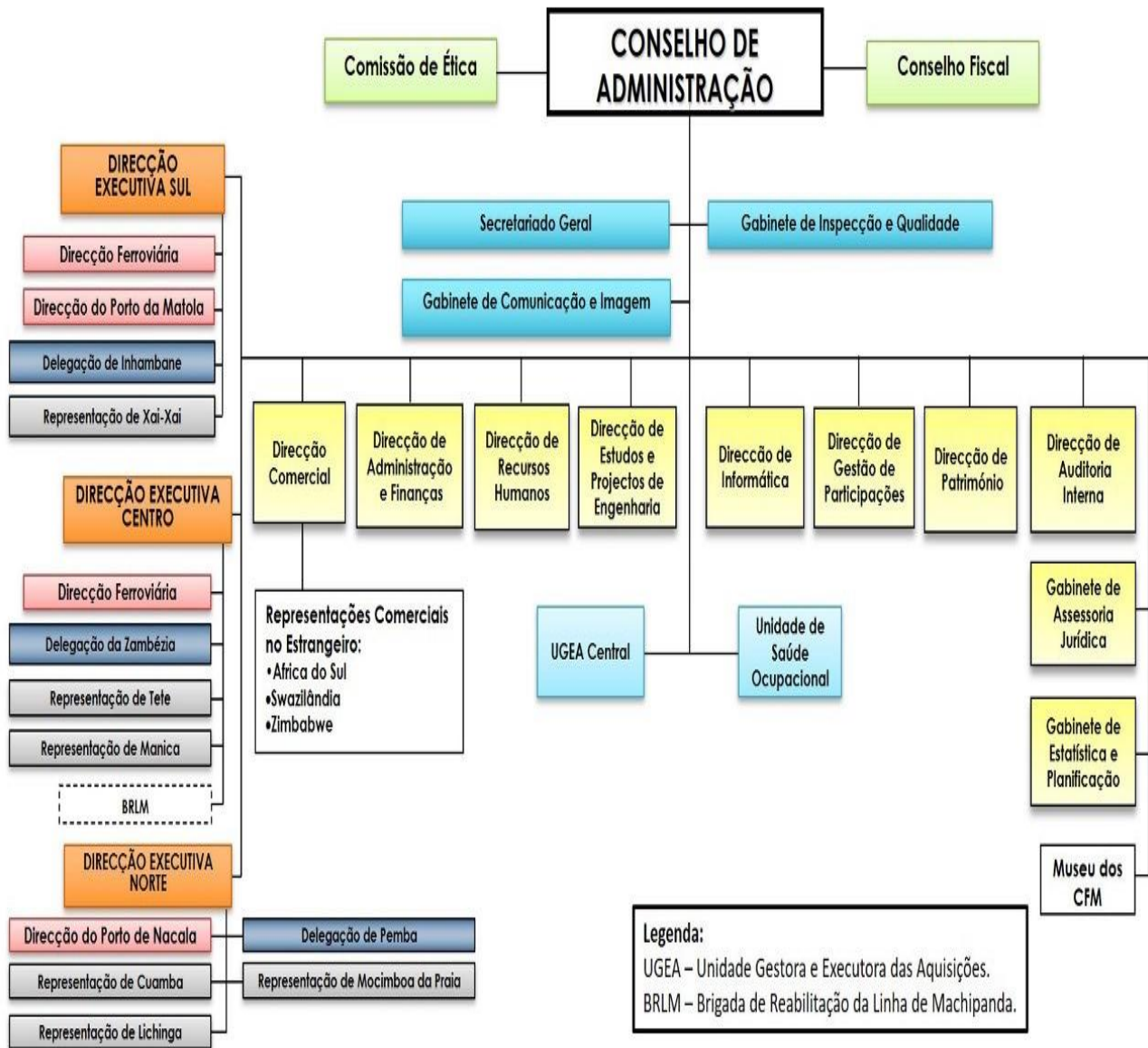
--

10. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

--

Fonte: CFM-SRH-Sul

Anexo VI: Organograma da Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique



Fonte: Site dos CFM (WWW.CFM.CO.MZ)

APÊNDICES

Apêndice A: Carta de pedido de recolha de dados na empresa CFM

**Exmo Senhor Director dos Recursos Humanos dos Caminhos de Ferro de
Moçambique**

MAPUTO

Maria Beatriz Arquito Chambule, titular do BI nº100102498834M, estudante do 5 ano do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, no âmbito do processo de culminação do curso havendo a necessidade de desenvolver uma monografia, vem por este meio requerer à V. Excia se digne autorizar a recolha de dados no âmbito deste trabalho de fim de curso cujo tema é “influência da avaliação do desempenho na motivação dos funcionários caso-CFM.

A recolha de dados será feita na base do guião de entrevista e o questionário em anexo.

Maputo, aos 14 de Março de 2023

Assinatura

Maria Beatriz Arquito Chambule

Apêndice B. Termo de consentimento

Termo de consentimento para entrevista e questionário

Tomei conhecimento que a estudante, Maria Beatriz Arquito Chambule se encontra a desenvolver um estudo sobre a influência da avaliação do desempenho na motivação dos funcionários na empresa CFM. O trabalho de final de curso está sob orientação do docente, Moisés Melo Cassilote, docente na Universidade Eduardo Mondlane. Neste âmbito foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Aceito colaborar neste estudo e assino este documento.

Maputo, ____ de ____ 2023

Apêndice C: Questionário

Unidades Pesquisadas: Funcionários dos CFM-Sul e Sede

Objectivo: Avaliar a influência do sistema de avaliação de desempenho na motivação dos funcionários dos CFM.

1. Dados sociodemográficos

1. Sexo: Feminino Masculino

2. Idade: 18 á 35 anos 36 á 45anos 46 anos ou mais

3. Habilitações Literárias: Ensino Básico Médio Licenciatura

4. Anos de trabalho na Instituição: menos de 5 de 6 á 10 Mais de 11anos

5. Estado Civil: Solteiro Casado Viúvo Divorciado União de facto

2. Questões

1. Sabe qual a importância do processo de Avaliação de Desempenho para si? Sim Não

2. Este processo influencia no seu desempenho profissional? Sim Não

3. Em que medida tem concordado com a Avaliação do seu Desempenho ? Sempre

Nalgumas Vezes Nunca

4. Uma avaliação positiva o motiva no seu desempenho? Sim Não

5. Avaliação negativa de que forma o influencia? Desmotiva Dá-lhe força para melhorar
6. Sente justiça na avaliação que tem sido feita a si nos últimos três anos? Sim Não
7. Vê algum benefício na progressão profissional provinda deste processo? Sim Não
8. Concorda que o ambiente do trabalho influencia no desempenho das suas actividades?
Sim Não
9. Com a mudança do processo Manual para o Informatizado viu alguma melhoria na forma como corre o mesmo? Sim Não
10. De uma forma geral o que acha do processo em termos do seu funcionamento e benefícios para o funcionário? Está bom Pode ser melhorado Deve ser trocado por outro

MUITO OBRIGADO. As suas respostas são uma valia para minha monografia.

Fonte: Elaborada pela autora com base no trabalho de campo

Apêndice D: Guião de entrevista



Faculdade de Educação

Departamento de Psicologia

Licenciatura em Psicologia das Organizações

Entrevista sobre o Sistema de avaliação de desempenho nos CFM

Respondo pelo nome de Maria Beatriz Arquito Chambule, estudante da Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, encontro-me a fazer a monografia para a conclusão do curso em Psicologia das Organizações, com o tema, “ A Influência da Avaliação de Desempenho na motivação dos funcionários: Um estudo realizado na empresa CFM

Com a presente entrevista pretende-se obter a opinião qualificada dos entrevistados sobre o modelo de avaliação de desempenho e, mais precisamente, se o sistema influencia na motivação dos funcionários dos CFM e se vem responder às expectativas dos mesmos.

Garante-se o anonimato e a confidencialidade (todos e quaisquer dados de identificação não serão revelados em qualquer circunstância) das suas opiniões e respostas. Agradeço antecipadamente pela atenção e colaboração.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Perfil do/a Entrevistado/a

Idade	Sexo	Nível Académico	Profissão	Tempo de serviço na organização	Departamento que pertence

Perguntas

1. Na sua opinião o que é avaliação de desempenho?
2. O que pensa sobre a importância da avaliação de desempenho numa organização como CFM e qual sua influencia na motivação dos funcionários?
3. Atendendo á sua experiencia profissional, considera que o processo de avaliação de desempenho influencia na motivação dos funcionários?
4. Tendo em conta que não existem modelos perfeitos, considera que este modelo implementado é ideal para os funcionários dos CFM?
5. Como avalia os níveis de motivação dos funcionários?