

A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: CASO DA ESCOLA SECUNDÁRIA DE NAMAITA (2022-2023)

THE INFLUENCE OF PERFORMANCE EVALUATION ON EMPLOYEE MOTIVATION: CASE OF
NAMAITA SECONDARY SCHOOL (2022-2023)

Artigo submetido em 15 de março de 2024

Artigo aprovado em 26 de março de 2024

Artigo publicado em 30 de junho de 2024

Scientia et Ratio

Volume 4 – Número 6 – Junho de 2024

ISSN 2525-8532

Autor:

Queiróz Francisco Lopes[1]

Resumo: O presente artigo tem como Objectivo geral Analisar a influência que a Avaliação de Desempenho exerce sobre a Motivação humana em contexto Organizacional. A pesquisa partiu do seguinte pergunta de partida: Em que medida a Avaliação de Desempenho levado a cabo pela Direcção da Escola Secundaria de Namaita, influência na motivação dos seus

colaboradores? E como objectivos específicos, procura-se nesta pesquisa verificar os benefícios da avaliação de desempenho dentro da gestão organizacional; verificar os benefícios do feedback na motivação dos colaboradores; e identificar a importância da avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores da E.S. de Namaita. Seleccionou-se o paradigma interpretativo e uma abordagem de natureza qualitativa, Como técnicas e instrumentos de recolha de dados utilizou-se a pesquisa Bibliográfica e a entrevista semi-estruturada. Os participantes do presente estudo são os Professores, corpo Técnico Administrativo e a direcção da Escola em estudo. A análise qualitativa das respostas destes permitiu-nos reconhecer que quem avalia os colaboradores daquela instituição de ensino é a Directora da Escola, e os aspectos avaliados são: assiduidade, pontualidade, nível de cumprimento com o programa de ensino, criatividade, leccionação de conteúdos, forma de apresentação, relação do colaborador com a direcção da escola e com os alunos etc. Depois da análise dos resultados da pesquisa, concluiu-se que a Avaliação de Desempenho pode ser considerado um potencial factor motivacional desde que haja um maior comprometimento das chefias, que são as peças-chave no cumprimento desta, para então alcançar o principal fim para o qual foi criado, que é de motivar o colaborador e contribuir para a melhoria do seu desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Motivação, Desempenho individual, Colaboradores da E.S. Namaita.

Abstract: This article falls within the scope of the article presentation program after completion of the modules of the Master's course in Human Resources Management taught by the Catholic University of Mozambique Nampula delegation and presents the following theme: The influence of Performance Assessment on Employee Motivation: Case of Namaita Secondary School and its general objective is to analyze the influence that Performance Assessment has on human motivation in an organizational context. The research was based on the following starting question: To what extent does the Performance Assessment carried out by the Management of Namaita Secondary School influence the motivation of its

employees? And as specific objectives, this research seeks to verify the benefits of performance assessment within organizational management; verify the benefits of feedback on employee motivation; and identify the importance of performance evaluation in motivating E.S. employees. by Namaita. The interpretative paradigm and a qualitative approach were selected. Bibliographical research and semi-structured interviews were used as data collection techniques and instruments. The participants in the present study are the Teachers, Technical Administrative staff and the management of the School under study. The qualitative analysis of their responses allowed us to recognize that the person who evaluates the employees of that educational institution is the School Director, and the aspects evaluated are: attendance, punctuality, level of compliance with the teaching program, creativity, content teaching, form of presentation, relationship between the employee and the school management and students, etc. After analyzing the research results, it was concluded that Performance Assessment can be considered a potential motivational factor as long as there is greater commitment from managers, who are the key players in fulfilling it, to then achieve the main objective for the which was created, which is to motivate employees and contribute to improving their performance.

Keywords: Performance Assessment, Motivation, Individual performance, E.S. Employees. Namaita.

1. INTRODUÇÃO

O Presente trabalho de pesquisa com o tema *A influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Colaboradores: Caso da Escola Secundaria de Namaita*, visa essencialmente analisar a influência que a Avaliação de Desempenho exerce sobre a motivação dos colaboradores, visto que actualmente as organizações procuram avaliar o desempenho destes no que diz respeito aos seus conhecimentos, a criatividade bem como o seu comprometimento com os objectivos preestabelecidos pela organização.

Portanto, é extremamente importante que os membros da Organização saibam como está o desempenho das suas actividades, para melhorar nos seus pontos fracos e continuarem a exercer com excelência os seus pontos fortes.

O objectivo da Avaliação de Desempenho é obter um resultado final com efeitos positivos tanto para o colaborador como para a Organização. Portanto a importância da avaliação de Desempenho está na capacidade de contribuição para a melhoria dos resultados organizacionais por meio da comparação entre o que se espera e o que foi alcançado.

Percebe-se assim que a avaliação de Desempenho é uma ferramenta de desempenho muito importante para a gestão de recursos humanos, pois consegue identificar como o desempenho de cada membro pode afectar os resultados da organização, também é importante para identificar quais as pessoas dentro da Organização tem o potencial para exercer outras funções que necessitam de maior qualificação.

Ora, a Direcção da E.S. de Namaita, uma instituição de Ensino Público do Distrito e Rapale na Província de Nampula, vem fazendo anualmente a avaliação de desempenho dos seus colaboradores, visando fazer maior aproveitamento dos conhecimentos e competências do seu capital humano. É precisamente nesta vertente em que a presente pesquisa visa fazer um confronto teórico prático, de como tem sido conduzido o processo de avaliação de Desempenho e assim puder analisar os resultados até então obtidos.

Assim, a pesquisa tem como objectivo geral, analisar a influência que a avaliação de Desempenho exerce sobre a motivação humana em contexto organizacional, como objectivos específicos, procura-se nesta pesquisa verificar os benefícios da avaliação de desempenho dentro da gestão organizacional; verificar os benéficos do feedback na motivação dos colaboradores; e identificar a importância da avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores da E.S. de Namaita.

1. *Problematização*

De acordo com Senge (2000:35), a necessidade das pessoas sem responsabilidades operacional, que apenas orientam, decidem, comandam, diminuiu drasticamente, as empresas actuais, precisam de líderes criativos, e inovadores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipa, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor criatividade.

Estas pessoas, são identificadas dentro da própria organização, no quadro do pessoal e que uma das formas de identificar quem são e onde estão essas pessoas na organização é através da utilização da Avaliação de Desempenho, que se constitui numa ferramenta para promover o aperfeiçoamento do colaborador.

Porém, de acordo com Chiavenato (2009), a motivação dentro das organizações é vista pelos autores como uma ferramenta importante no desempenho dos colaboradores, estabelecendo assim, uma relação entre motivação e o desempenho.

Na mesma ordem de ideia Daniel e Metcalf (2005), motivação diz respeito a maneira como os funcionários comportam -se dentro da organização e motivar colaboradores implica consequentemente aumentar o desempenho de cada organização.

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

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 colaboradores bem como as condições para a obtenção destes estão muito aquém da realidade.

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 sus objectivos centrais a promoção da motivação dos funcionários nas alíneas e) e g) do

art.º 3.

Porem, a tónica dominante na escola Secundaria de Namaita é dos avaliados considerarem o processo de avaliação injusto, não espelha a realidade deles, visto que os mais empenhados recebem baixa classificação e para os outros as pontuações deixam muito a desejar o que acaba comprometido futuramente as suas promoções e mudanças de carreira.

Ademais os incentivos plasmados (premiações e distinções), no sistema de avaliação de desempenho para motivar os funcionários são na essência uma utopia, ou seja nunca houve premiações distinções facto que contribui para a baixa motivação por parte dos colaboradores.

É desta forma, que esta pesquisa parte da seguinte questão de partida: *em que medida a avaliação de desempenho levada a cabo pela direcção da escola influencia na motivação dos Colaboradores?*

1. **Justificativa**

Para Neves (2002), no âmbito da Nova Gestão Pública (NGP), a questão de Avaliação de Desempenho passou a ser vista como um processo imprescindível não só para o sector privado, como também para o sector público no que se refere ao um último, servir ao cidadão com excelência, visto que a avaliação de desempenho é um instrumento que auxilia o alcance dos objectivos de uma organização, porque permite saber qual o contributo de cada trabalhador na organização, permite eliminar as deficiências e melhorar o desempenho do colaborador.

Desta forma, reflectir sobre a avaliação de desempenho como factor de motivação dos colaboradores é um factor relevante nesta pesquisa, considerando que a actuação eficiente da Administração Publica requer uma submissão permanente dos seus quadros acções de avaliação 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 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 uma cultura organizacional, isto é, enraizado entre os funcionários e chefes.

O interesse em desenvolver este tema, deriva do facto de a matéria aqui tratada (Avaliação de Desempenho), ser uma das abordagens que chamou-me atenção ao longo do PEA (Processo de ensino e aprendizagem), ao nível do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sobretudo na Cadeira de Gestão de Desempenho e Remuneração.

A escolha do factor Motivação, deriva, o facto de, apesar de a Reforma do sector Público incluir a reforma salarial, Desenvolvimento do Sistema de Formação em Administração Pública; Desenvolvimento da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos da função pública como forma de motivar os funcionários dotá-los de capacidades técnicas com vista ao alcance das metas das organizações, continua havendo sinais de desmotivação no funcionamento público moçambicano, particularmente os colaboradores da Escola Secundaria de Namaita, partindo do princípio que havendo desmotivação nos colaboradores, trabalharão sem estímulo e dificilmente alcançarão os objectivos da organização.

Assim, com esta pesquisa, espera-se poder contribuir de forma significativa para a academia, para a melhoria do processo da avaliação de desempenho da Escola Secundaria de Namaita e na sociedade em geral, um instrumento de extrema importância para a organização que por vezes é ignorada ou não é dada a atenção merecida no seio das organizações, assim por meio desta pesquisa auxiliará aos tomadores de decisões a valorizarem e aplicarem de forma correcta e efectiva o instrumento de gestão em análise, e por sua vez, dará primazia aos funcionários a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos e do ponto de vista científico,

este trabalho pretende ser mais um contributo para enriquecer os estudos feitos na área de gestão de recursos humanos.

- **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

- ***Conceito de Avaliação***

De acordo com Levieque (2003:33), Avaliação é um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação planeada e a ocorrida, entre os padrões aceites e os não aceites uma determinada sociedade.

Para Ritins (1985:73), Avaliação é um processo contínuo de julgamento a cerca do valor das ideias, trabalho, pessoas, soluções, métodos, materiais, etc realizado com um determinado propósitos. Implica no uso de critérios e de padrões que permitam apreciar o grau de precisão, efectividade, suficiência etc.

Lucena (1992:77), sustenta que avaliar é verificar formal e permanentemente os resultados que foram alcançados, comparados com os padrões de desempenho preestabelecidos.

No presente trabalho, nos basearemos na definição de Lucena uma vez que esta definição é próxima ao tema em destaque e dá-nos a entender que avaliação implica sempre estabelecer uma comparação isto é, comparar uma característica, execução ou resultados com um determinado padrão. Assim sendo, ao avaliar por resultados de um colaborador, estamos a compara-lo com os resultados inicialmente previstos ou alcançados por outros. A noção de que os resultados são bons ou maus só é possível se houver um termo de comparação.

- ***Desempenho***

Para Caetano (2008:85), Desempenho é um conjunto de resultados que derivam dos comportamentos ou atitudes que os colaboradores têm que ter para realizarem as tarefas associadas a sua função e que podem ser medidas em termos da sua contribuição para os

objectivos da Organização.

De acordo com Daft (2005), Desempenho é a habilidade das pessoas que envolvem o alcance de suas metas mediante ao uso dos recursos de maneira eficaz e eficiente.

O conceito que adoptamos no presente trabalho é o de Daft porque é por meio deste em que o presente trabalho mais se adequa, isto porque há necessidades de definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado, isto é especificar as atribuições, metas, projectos, actividades, tarefas, que compõem o campo de responsabilidade profissional. O não estabelecimento destes indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá acção correcta sobre os desvios de desempenho e descaracterizara a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjectivos e duvidosos.

- ***Avaliação de desempenho***

Segundo Carvalho e Nascimento (2022:20), Avaliação de Desempenho é um conjunto de técnicas, com a finalidade de se obter certo controlo do comportamento humano, no que tange aos aspectos profissionais dos indivíduos no trabalho.

Para Bergamini (1998:06), Avaliação de Desempenho é a avaliação de um subordinado quanto a sua capacidade para o trabalho tendo em vista sua aptidões e demais características pessoais.

O conceito que melhor responde os objectivos do presente trabalho é o proposto por Bergamini, por ser abrangente e pelo facto de o autor considerar Avaliação de Desempenho como avaliação de um subordinado quanto a sua capacidade para o trabalho tendo em vista sua aptidão e demais características pessoais, portanto este conceito evidencia que a avaliação exige uma observação regular do comportamento de uma pessoa numa situação específica que é o trabalho.

- **Objectivos da avaliação de desempenho**

Para Ponte (2005), o programa de avaliação de desempenho, tem vários objectivos, entre eles os princípios são:

- Tornar dinâmico o planeamento da empresa;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na Organização, melhorias voltadas a produtividade;
- Qualidade e satisfação dos clientes;
- Obter o comprometimento das pessoas;
- Dar orientação constante sobre o desenvolvimento das pessoas buscando melhorias.

- **Métodos da Avaliação e Desempenho**

Cada organização tem uma cultura variável que influencia na aplicação de um programa de avaliação de Desempenho e qual o método se encaixa melhor para esse processo ser concluído. Os métodos são diversos, uma vez que se utiliza o método certo para a finalidade certa. Assim os métodos de Avaliação de Desempenho apontados na literatura são:

1. **Escolha forçada:** é avaliar o desempenho dos indivíduos de forma que frases descrevam os tipos de desempenho individual, evitando assim o efeito de generalização. Lucena *apud* Gil (2001).
2. **Avaliação por resultados:** é desenvolvido a partir da comparação periódica entre as metas fixadas para cada empregado e os resultados alcançados. Apresentada como alternativa após métodos tradicionais e se encaixam bem as organizações com planeamento estratégico. Lucena *apud* Gil (2001).
3. **Avaliação por escala gráfica:** consiste em critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho do funcionário. É baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os factores de motivação e as colunas os graus avaliados do desempenho. Assim, avalia o desenvolvimento do funcionário através de factores

previamente definidos compatíveis com a função. Chiavenato (2005);

4. **Incidentes críticos:** parte do princípio que em cada indivíduo estão patentes algumas características que levam a resultados normais, anormais, negativos e ou positivos. Ele aponta em uma ficha de avaliação os pontos relevantes negativos e ou positivos. Pontes (2005).
5. **Pesquisa de campo:** dentro dos métodos tradicionais, a pesquisa de campo está dentro da subjectividade da avaliação. Este método, é baseado em reuniões com líderes para avaliação do desempenho de cada colaborador. Pontes (2005).
6. **Avaliação por objectivos:** avaliação por objectivo faz com que o colaborador entenda sua importância dentro do contexto organizacional. O desempenho deve estar focalizado ao alcance dos objectivos propostos e sua avaliação dependerá directamente disso. Chiavenato (2009).
7. **Avaliação 360°:** é uma avaliação feita de forma sistemática e circular por todos os âmbitos que ele está integrada dentro da empresa, desde clientes, subordinados, gerentes, colegas que actuam na mesma função. Chiavenato (2001).

• **MOTIVAÇÃO HUMANA**

De acordo com Chiavenato (2005:242), entende que Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna que excitando (via electroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo a actividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objectivo, incentivo), seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Na óptica de Robbins (2004:203), Motivação é a disponibilidade para exercer altos níveis de esforços em relação aos objectivos organizacionais, condicionados pela habilidade de esforços para satisfazer alguma necessidade individual.

Nesta perspectiva, pode-se esperar um comportamento eficiente e ágil de um colaborador motivado, pois terá o desejo de adquirir ou alcançar um desejo, necessidade ou vontade.

• **Teorias de Motivação**

Para explicar este contexto, várias teorias foram criadas para fundamentar esse aspecto motivacional no ser humano.

Na teoria de Administração de Taylor, acreditava-se que o salário fazia o empregado efectuar bem ou mal a sua tarefa, no desenvolver das pesquisas, Maslow veio e trouxe as necessidades humanas como principal factor, onde muitos conhecem a “a pirâmide de Maslow”, que trás em sua base as necessidades fisiológicas seguidas por mais quatro conceitos onde o individuo busca sempre o topo de forma que, quando alcançado se renova o ciclo.

As teorias de necessidade preocupa-se com o que as pessoas são motivadas, a busca seus objectivos, que podem ser sustento ou o reconhecimento. Já ao contrário da teoria das Necessidades, a **Teoria do Reforço**, coloca aspectos ambientais como principal factor de para a influência no comportamento, ou seja, aspectos externos. Spector (1996), também destaca a **Teoria de Expectativa**, onde busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. Onde seu princípio de base acredita que o comportamento do colaborador reflecte positivamente quando ele sabe o que resultará como resultado para ele.

De acordo com Spector (1999), é muito ruim trabalhar em uma organização sem o conhecimento de “como estamos indo”.

• **AValiação E SUA IMPORTÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO**

Segundo Sincsik (2000:67), as avaliações propriamente ditas tem como função mensurar resultados esperados, se estão sendo atingidos ou não. No ambiente organizacional as avaliações assumem cada vez mais um papel de prevenção. Prevenção essa que se mostra fundamental para possíveis problemas e prováveis conflitos deixem de existir por estarem

sendo solucionados antecipadamente.

Chiavenato (2005), diz que as avaliações de desempenho trazem resultados voltados para melhorias no desempenho das pessoas, melhoria de satisfação e do ambiente do trabalho. As avaliações de desempenho levantam também possíveis necessidades de treinamentos.

A avaliação de desempenho indica se o caminho e os métodos adoptados pela empresa e seus colaboradores para a execução das tarefas esta sendo efectivamente bom, se não necessita de ajustes ou até substituições, em ambos os casos, de mão-de-obra ou das metodologias de cumprimento das actividades. Reconhece o trabalho como bom, regular ou ruim, indica os pontos em que efectivamente necessita melhorias, e ressalta os pontos favoráveis podendo aperfeiçoa-los ou não, assim proporcionando crescimento organizacional, profissional ou pessoal.

Chiavenato (2009), diz que a avaliação de desempenho concilia objectivos individuais e organizacionais, isso se deve ao facto de a empresa oferecer uma boa proposta a seu funcionário e a outra parte oferecer a sua mão-de-obra com qualidade e bom apreço. Pois assim, ambos os lados serão beneficiados.

Em seu livro *“Gerenciando com as pessoas”*, Chiavenato (2005), mostra que a avaliação de desempenho é uma base das empresas bem-sucedidas, defendendo também que a avaliação serve como uma ferramenta de gerenciamento para a melhoria do desempenho da equipe e da organização. As avaliações ajudam na forma de gerenciamento da empresa, pois age de forma justa e coerente, equilibrando metas que a empresa pode estabelecer com os possíveis comportamentos adoptados pelos seus funcionários, assim as avaliações de desempenho buscam harmonizar competência com personalidade.

• **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Em termo de metodologia, é um estudo de caso, alicerçado na abordagem qualitativa, sendo,

por isso, definida como pesquisa. A opção pelo estudo do caso justifica-se pelo facto de segundo Lakatos (2010), “ o estudo de caso, permite analisar e retratar o objecto de em estudo de forma ampla através de fontes diversas de informações ”.

Relativamente a opção por uma abordagem qualitativa, Henning, Van Rensburg e Smit (2004), referem que um estudo deste paradigma metodológico “ examina as qualidades, as características ou as propriedades de um determinado fenómeno para melhor compressão e explicação ”.

A posição destes autores é ainda assumida por Lakatos (2009), ao considerar que o método qualitativo fornece também uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, e tendências de comportamento.

Assim, essa pesquisa considera-se qualitativa pois pretendeu analisar a percepção dos funcionários e gestores sobre o processo de Avaliação de Desempenho vigente na instituição em estudo.

Nisto, foram usados duas técnicas para a colecta de dados: 1) guião de questionário, constituídas por perguntas abertas para permitir que os entrevistados respondessem as perguntas com frases mais elaboradas e com maior liberdade, facto que ajudou a obter mais informações sobre a matéria em estudo e 2) os dados foram obtidos através da aplicação de fontes bibliográficas existente, constituída principalmente de livros, boletins, relatórios, artigos, científicos, teses, e dissertações de origem nacional e internacional, que abordam sobre a percepção que se tem da *Avaliação de Desempenho como factor motivacional dos colaboradores nas Organizações*, com o intuito de auxiliar na selecção e definição de conceitos e de enfoques para a compreensão do problema e analise.

As informações obtidas em forma de questionário foram submetidas a análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter indicadores por meio de procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo

das mensagens para a dedução de conhecimentos que dizem respeito as condições da criação dessas mensagens (Bardin, 2011).

• **RESULTADOS DA PESQUISA**

Para estudar a *influência da avaliação de Desempenho como factor motivacional dos colaboradores* a pesquisa foi realizada com um roteiro de perguntas abertas nas entrevistas concretamente a 1 (um) membro da Direcção da Escola (Directora que é a responsável que avalia os colaboradores), 2 (dois) funcionários do corpo técnicos administrativo e 5 (cinco) professores da escola Secundaria de Namaita.

Questão (1). No seu entendimento, quais são as contribuições que a avaliação de desempenho traz ou pode trazer a instituição?

A primeira questão aplicada junto aos professores e aos funcionários do corpo técnico administrativo referia-se em relação ao entendimento destes sobre as contribuições que a avaliação de desempenho traz ou pode trazer para a Instituição. A maioria dos nossos entrevistados afirmaram que: *" a avaliação de desempenho ajuda a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários e contribui para o processo de promoção, e progressão nas carreiras "*.

Assim sendo, de acordo com os pronunciamentos dos nossos intervenientes entendemos que em relação a importância que eles atribuem a avaliação de desempenho é importante principalmente para a progressão na carreira, promoção do desenvolvimento profissional e identificação das necessidades de formação no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado, e como forma de reconhecimento do mérito e dignificação profissional.

A importância da avaliação e desempenho segundo a literatura, é vista por Matovanini (2011), como sendo a maneira que as organizações têm de medir o grau de ajuda ou contribuição dos seus colaboradores/ Funcionários na execução das suas funções sendo

materializada através de comparação de desempenho dos funcionários com as expectativas das instituições.

Questão (2). O que aconteceria se não houvesse um processo de avaliação de desempenho dentro duma Organização?

Feita a questão em epígrafe aos colaboradores da Escola secundaria de Namaita, a maioria foram unânimes em afirmar que “ *se não houver um processo de avaliação na instituição, os funcionários ficarão sem saber os aspectos a melhorar ou aperfeiçoar, tornará ainda mais difícil saber as preocupações individuais, o trabalho não decorreria da melhor forma que teria dentro da instituição funcionários sem competência, não haveria vontade de trabalho e seria um fracasso total na carreira os funcionários*”.

Questão (3). Em que momento os colaboradores da E. S. de Namaita deveriam ser avaliados?

Outra questão colocada aos nossos intervenientes estava relacionada com periodicidade da aviação de desempenho, a maioria dos nossos entrevistados foram unânimes em concordar que “ *os colaboradores deveriam ser avaliados no fim do ano*”.

Em contrapartida o SIGEDAP, aprovado pelo conselho de Ministros (2009), institui que os prazos para a realização de avaliação de desempenho é anual, inicia no dia 1 (um) de Janeiro até 31 de Dezembro. Isto significa que os Professores e outros funcionários estão sujeitos a avaliação mensal, trimestral, e anual, e que todos os momentos do processo de avaliação de desempenho são importantes porque proporciona informações individuais e do colectivo.

Questão (4). Quanto ao grau de satisfação

Relativamente a questão colocada aos nossos intervenientes, todos foram unânimes em afirmar que “ *estamos satisfeitos com a forma que o nosso desempenho é avaliado* “apenas a minoria dos colaboradores responderam que “ *estão insatisfeitos do modo como o seu*

desempenho é avaliado”.

De acordo com adscrição dos colaboradores alegam que estão satisfeitos porque melhoram os seus trabalhos, em contrapartida outros alegam estarem insatisfeitos porque o salário é baixo e o avaliador é parcial, não há distinção nem prémios e ou formações.

Portanto estes dados podem ser interpretados da seguinte maneira, quando o processo de avaliação de desempenho não mostra mudança cria sim insatisfação nos funcionários.

Questão (5). Que conteúdos são avaliados para medir o vosso desempenho?

De acordo com os nossos entrevistados, a maioria foram unânimes em afirmar que os conteúdos avaliados são: a assiduidade, a pontualidade, a criatividade, a leccionação dos conteúdos das disciplinas, apresentação, participação em encontros formais, etc.

Questão (6). Benéficos sociais

No tocante aos benefícios sociais, perguntou-se se existia na instituição algum tipo de benefício social que os funcionários ganham, de forma quase unânime os entrevistados afirmaram que: “ *Benefícios sociais nunca tivemos, muito pelo contrário, somos descontados parte dos nossos salários supostamente para assistência médica e medicamentosa e de funeral que no final das contas, nem chegamos a usufruir, os cartões de assistência medica medicamentosa não tem tido efeito nos serviços de saúde e valor para compra da urna não tem sido disponibilizado em tempo útil*”.

Segundo o referencial teórico do trabalho, sabendo de antemão que os benefícios sociais se enquadram naquilo que Herzberg chama de factores higiénicos, pode-se considerar que os colaboradores da E. S. Mutivaze sentem-se insatisfeitos. “ Os Factores higiénicos são insatisfatórios quando não se fazem presentes” Herzberg in (Werther & Davis, 1985). Por consequência, o seu desempenho torna-se cada vez mais baixo.

Segundo Stoner (1985), os funcionários abraçam a carreira numa organização tendo estes, suas expectativas face a organização, mas quando se enfrentam com uma realidade diferente da esperada, isso pode causar insatisfação ou frustração.

Jorge e Silva (2009), sustentam que um plano de benefícios sociais, trazem numa série de vantagens a organização, que se reflectem no aumento da motivação, reeducação de absentismo, melhoria do clima organizacional, aumento de produtividade dos trabalhadores, atracção dos melhores profissionais, melhoria da imagem d instituição, etc.

• **Conclusão**

A presente pesquisa teve como objectivo, analisar a *influência da avaliação de desempenho como factor motivacional dos colaboradores da escola Secundária de Namaita*, para isso, tivemos que trabalhar com os professores, a direcção, e o corpo administrativo da escola em estudo.

De imediato, constatou-se a importância de avaliar o desempenho, apontando resultados, otimizando processos, mantendo pessoas, e motivando colaboradores.

Com a avaliação o individuo se vê como parte do processo, e consegue ter um “norte”, na execução das suas tarefas. O individuo por sua vez aprende quais são os aspectos de comportamento e o desempenho que a empresa mais valoriza, como também conhece as expectativas do seu líder a respeito.

Entre as suas enumeras vantagens, a maior delas seria a motivação que exala, quando o *feedback* é dado ao colaborador. Pois proporciona um auto avaliação e um sentimento de realização ao individuo.

Quando falado em motivação, varias teorias são apresentadas, uma delas de Maslow, que aponta como a motivação é feita através de um processo que se reinicia em ciclos, assim como todas as outras evidências como uma pessoa executa melhor qualquer função quando

esta motivada, a fazer algo, pois o “querer fazer”, impulsiona o comportamento de forma mais animadora e consequentemente o individuo se sente mais realizado. Por isso a necessidade da continuidade desses processos, pois, muitas empresas utilizam um intervalo de tempo muito grande, fazendo com que não saia uma avaliação coerente.

Levando em consideração a pesquisa efectuada, pode-se constatar que o subsistema da avaliação de desempenho influencia a motivação do colaborador. Seus objectivos são melhorar os resultados, do RH na Organização, identificar pontos fortes e fracos dos seus colaboradores, melhorar o relacionamento do líder com a equipe, estabelecer metas e incentivar sempre a melhorias.

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

A pesquisa não se esgota aqui, pois trata-se de um tema que na actualidade precisa ainda de muitos debates e aprofundamentos.

• **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (7ª ed), São Paulo, Brasil: Edições.

Bergamini, Cecília Whitaker e Beraldo, Deobel Garcia Ramos. (1998). *Avaliação de desempenho humano na empresa*, (4ª edição), São Paulo: Editora Atlas S.A.

Carvalho. António Vieira de, Nascimento Ritins, Janis Ivars. (1985). *Identificação de Necessidades de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho*. Rio de Janeiro: SENAI/ DN/DPEA.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho, conceitos, metáfora e práticas*, Lisboa: Editora

RH.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. (6^a Ed). São Paulo: Manole.

Daft, R.L. (2005), *Administração* [tradução Robert Brian Taylor], São Paulo: Pioneira Thomson Learnin.

Henning. E. Van Rensburg. W. & Smit, B (2004). *Finding your way in qualitative research*. Pretoria: Van Schaik.

Lakatos. E, M., & Marconi, A. M. (2010). *Metodologia Científica*. São Paulo, Brasil.

Levieque Agostinho. (2003). *4P's De Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas*, Maputo: Publix Lda.

Lucena, Maria Diva da Salete. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.

Mantovanini, L. (2011). *Medição de Desempenho*. Porto Alegre: Bookman.

Pontes, Benedito Rodrigues. (2008). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e pesquisa*. Curitiba: Juruá.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE, decreto Nr.55/2009 de 12 de Outubro. Aprova o sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública. In Boletim da República. I série nr. 2009.

Robbins, Stephen (2005). *Comportamento Organizacional: (11^a edição)*. São Paulo: Pretince hall.

Senge, D. A. (2000). *Beyond the stable state.*, New York: the Norton Library.

Sincsik, Tibor. (2001). *OSM: Organização, sistemas e métodos*. São Paulo:Futura.

Spector, Paul E. (1996). *Psicologia das organizações*. Rio de Janeiro: Saraiva.

Stoner, J. e Freeman, R. (1999). *Administração*. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Vieira, Marcelo Milano Falcão et al. (2012). *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: FG20. Werther, William e Davis, Keith. (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Mcgraw-hill.

[1] Licenciado em Filosofia pela Universidade Pedagógica Delegação de Nampula em 2014, Mestrando em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Católica – Nampula. Docente da Escola Secundária de Mutivaze – de Nampula – Leccionando as cadeiras de Introdução a Filosofia (11^a e 12^a classes) e Educação Visual (7^a, 8^a, 9^a, 10^a classes).