



**IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE**

**IMPACT OF THE MERIT RATING SYSTEM ON EMPLOYEES' MOTIVATION: SERVICES
PROVINCES OF THE ENVIRONMENT OF NAMPULA – MOZAMBIQUE**

**IMPACTO DEL SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS EN LA MOTIVACIÓN DE LOS
EMPLEADOS: SERVICIOS PROVINCIAS DEL MEDIO AMBIENTE DE NAMPULA – MOZAMBIQUE**

Gulaço António¹, Cassimo Aly², Anastácia Jaime Aly³

e371671

<https://doi.org/10.47820/recima21.v3i7.1671>

PUBLICADO: 07/2022

RESUMO

O presente Artigo objectiva-se em analisar o impacto do sistema de classificação de mérito na motivação dos funcionários públicos. No que diz respeito a metodologia recorreu-se a pesquisa quantitativa e o estudo de caso, utilizou-se a entrevista semi-estruturada observação e o inquérito como técnica de recolha de dados e hipotético-dedutivo e bibliográfico como métodos. Contudo entrou-se em contacto com 7 funcionários do Serviço Provincial do Ambiente de Nampula, (SPA). Os resultados revelaram que 04 funcionários dos 06 afirmaram que a maior vantagem desta técnica reside no acréscimo dos salários, estes correspondem a 66,67% e os restantes 33,33%, neste caso os 02 servidores alegaram que a oportunidades no avanço nas suas carreiras profissionais. Concluindo-se assim, O sistema de classificação de mérito na motivação dos funcionários utilizada na Organização é a avaliação do desempenho. A razão da preferência desta técnica é pelo facto de o mérito influencia no salário dos funcionários, pensa-se que os mesmos darão mais entusiasmo no seu desempenho uma vez que ninguém desejará de ser reduzido o salário pelo facto de ter apanhado um mérito abaixo na sua classificação. Sendo assim, este sistema de classificação não contribui na motivação uma vez que não é claro e por estar ligado ao corte de salário.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho. Classificação. Mérito. Motivação. Sistema

ABSTRACT

This article aims to analyze the impact of the merit classification system on the motivation of civil servants. With regard to methodology, quantitative research and case study were used, semi-structured interview, observation and survey were used as a data collection technique and hypothetical-deductive and bibliographic as methods. However, 7 employees of the Provincial Environmental Service of Nampula (SPA) were contacted. The results revealed that 04 employees of the 06 stated that the biggest advantage of this technique lies in the increase in salaries, these correspond to 66.67% and the remaining 33.33%, in this case the 02 servers claimed that the opportunities for advancement in their careers professionals. In conclusion, the system of classification of merit in the motivation of the employees used in the Organization is the evaluation of the performance. The reason for the preference for this technique is because merit influences the salary of employees, it is thought that they will give more enthusiasm in their performance since no one would want to have their salary reduced because they have received a lower merit in their classification. Therefore, this classification system does not contribute to motivation since it is not clear and because it is linked to the salary cut.

KEYWORDS: Performance Evaluation. Classification. Merit. Motivation. System

¹ Academia Militar Marechal Samora Machel

² Universidade Politécnica

³ Universidade Pedagógica - Licenciada em Gestão Ambiental pela Universidade Pedagógica - Nampula



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar el impacto del sistema de clasificación de méritos en la motivación de los funcionarios públicos. En cuanto a la metodología, se utilizó la investigación cuantitativa y el estudio de caso, se utilizó la entrevista de observación semiestructurada y la encuesta como técnica de recolección de datos y métodos hipotético-deductivos y bibliográficos. Sin embargo, se contactó a 7 empleados del Servicio Provincial de Medio Ambiente de Nampula (SPA). Los resultados revelaron que 04 empleados de los 06 manifestaron que la mayor ventaja de esta técnica radica en el aumento de los salarios, estos corresponden al 66,67% y el 33,33% restante, en este caso los 02 servidores afirmaron que las oportunidades en el avance de sus carreras profesionales. En conclusión, el sistema de clasificación de méritos en la motivación de los empleados utilizado en la Organización es la evaluación del desempeño. La razón de la preferencia de esta técnica es porque el mérito influye en el salario de los empleados, se piensa que darán más entusiasmo en su desempeño ya que nadie querría que se le redujera el salario porque se ha tomado un mérito por debajo en su clasificación. Por lo tanto, este sistema de clasificación no contribuye a la motivación ya que no está claro y porque está vinculado al recorte salarial.

PALABRAS CLAVE: *Evaluación del Desempeño. Clasificación. Mérito. Motivación. Sistema.*

INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho é um vector que pode ajudar na busca do atendimento de excelência aos usuários, no acompanhamento rigoroso dos recursos financeiros, e no adequado recrutamento de potencial humano. Neste contexto, a presente pesquisa sobre o Impacto do Sistema de Classificação de Mérito na Motivação dos Funcionários públicos, foi realizada em Moçambique particularmente no Serviço Provincial do Ambiente de Nampula. Pretende-se estudar as excelências que advém do sistema de classificação de mérito e assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, agindo pró-activamente no sentido de identificar os desvios do método e actuar sobre as causas que provocaram os desvios.

Todavía, teve como seus objectivos em Analisar o impacto do sistema de classificação de mérito na motivação dos funcionários públicos; Identificar os modelos de classificação por mérito; Descrever os passos do modelo e o ciclo motivacional; Identificar os factores motivacionais; e Descrever o impacto do sistema de classificação por mérito na motivação dos funcionários.

A criação da implementação de um sistema seguro de avaliação representa mais do que uma ferramenta de gestão de pessoas. Ele também contribui sobremaneira para estudos de viabilidade técnica para a melhor definição das atribuições e deficiências dos funcionários, bem como ajusta e direcciona os mecanismos remuneratórios, seja para os aumentos da faixa salarial ou até mesmo na distribuição de funções gratificadas.

Em Moçambique, o sector público é até então o maior empregador, e o Serviço Provincial do Ambiente de Nampula em particular é uma das instituições com um número de 75 funcionários, comparada com as outras. Pela sua natureza de trabalho, o Serviço Provincial do Ambiente representa o Estado na sua relação com o sector privado e a sociedade, uma vez que tem um papel



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

preponderante na arrecadação de receitas públicas, esperando-se assim que o desempenho profissional, atitude e conduta dos seus funcionários sejam exemplares.

A pesquisa é de mera importância uma vez que avaliação de Desempenho não está ligada somente ao estímulo salarial, gratificações, abonos salariais, mas sim antenado ao desenvolvimento individual e, conseqüentemente, da Instituição Pública. Sendo possível corrigir, assim, eventuais distorções quanto a promoções, ajustes salariais, treinamento para correcção de deficiências e aprimoramento profissional do indivíduo.

Dada a importância da avaliação de desempenho para o funcionamento eficaz do processo de Planeamento de Recursos Humanos, torna-se imprescindível que a instituição disponha de um sistema de avaliação de desempenho que, dentre outras finalidades, possibilite identificar as competências da organização capazes de responderem às expectativas empresariais e colocá-las em posições ou cargos que estas competências (TODOROV, 2005). A sistematização da Avaliação de Desempenho visa à empresa de utilizar um processo mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

Para Pires (2006), uma organização não pode ter um sistema qualquer de avaliação de desempenho. A avaliação deve criar um meio de avaliar com exactidão o desempenho de cargo de um indivíduo, para que isso aconteça é necessário fazer a avaliação relacionada ao cargo, ser prática e ter padrões e usar medidas confiáveis. Relacionado ao cargo significa que o sistema avalia comportamentos críticos que constituem sucesso no cargo. Se a avaliação não for relacionada ao cargo, é inválida e provavelmente não confiável, sem validade e confiabilidade, o sistema pode se diferenciar. Mesmo quando não ocorre distinção, as avaliações são inexatas e inúteis quando não se relacionam ao cargo.

O sistema de classificação de mérito do Serviço Provincial do Ambiente, enfatiza mais, ou seja, afecta mais os de cargo mais baixo, sendo aplicados todas as regras e lei traçados por este. Contudo, este manifesta-se para além no desempenho profissional, mas também nos salários, sem importar dos motivos do fraco desempenho.

O Procedimento de Avaliação de Desempenho não constitui um modelo estático, que preveja todas as variáveis. O procedimento em estudo deve ser objecto de uma gestão atenta à sua articulação harmoniosa com os demais elementos estratégicos organizacionais, em que se tenha um rigoroso acompanhamento e controle das regras estabelecidas.

Dessa forma, o procedimento de Desempenho seria um passo para a melhoria da actual gestão pública, no que diz respeito os serviços prestados e o melhor resultado alcançado, com menos recursos financeiros e humanos.

Cada indivíduo que ingressa no sector público traz consigo suas características hereditárias e as que obteve com sua bagagem de vida e experiência profissional. As trajetórias são individuais e seguem rumos sobre os quais apenas os próprios agentes tem controle. Porém cabe à Administração



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

buscar desenvolver a melhor capacidade produtiva e qualitativa dos serviços prestado por esse indivíduo. Para isso, há que diagnosticar talento, aptidões e dificuldades que cada um apresenta, por meio da Avaliação sistemática de Desempenho. E esse procedimento indicará os caminhos para a correcção de eventuais distorções e desajustes do pessoal que compõem seu quadro, além de valorizar aqueles que são caros ao bom andamento do serviço prestado. No entanto, não pode ser visto apenas como um instrumento de corte de salários.

O actual modelo do sistema de classificação de mérito no Serviço Provincial do Ambiente de Nampula não leva em conta a competência e o mérito demonstrados de maneira clara e mensurada. O valor maior ainda é o subjectivismo de quem detém a competência de avaliar.

METODOLOGIA

Trata-se de uma abordagem quantitativa, aos procedimentos é monográfico ou estudo de caso, tem como bases os seguintes métodos: hipotético-dedutivo e bibliográfico. A recolha dos dados empíricos foi realizada mediante a combinação de três (3) técnicas: a observação, entrevista e questionário. Com o universo corresponde a 75 funcionários do Serviço Provincial do Ambiente de Nampula, tem como amostra 7 indivíduos, especificamente 1 membro sênior da direcção e 6 funcionários da mesma instituição. Seleccionados com a técnica probabilista simples.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MÉRITO

Pode ser encontrado varias definições de avaliação ou classificação de mérito, porém, para a pesquisa considerar-se o conceito de Moreira que diz: avaliação é a descrição pormenorizada das funções e tarefas que o compõem e a especificação dos requisitos necessários ao seu desempenho eficiente.

OBJECTIVOS DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO

Segundo Diploma ministerial nº 119/2001, o artigo 02 estabelece que o sistema de mérito tem por objectivo:

- I. Providenciar um processo de avaliação de pessoas, aberto e justo;
- II. Tornar claro aos funcionários até quanto aos níveis de desempenho que deles se espera de acordo com:
 - A qualidade, quantidade e pertinência do trabalho;
 - Condimento no desempenho das suas funções;
 - Aprumo e correcção na sua atitude;
 - Ética no desempenho das funções;
 - Aptidão Profissional.
- III. Permitir a qualificação do montante da componente variável do suplemento do salário dos funcionários; permitir a qualificação para efeitos de progressão dos funcionários na categoria;



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

Para a pesquisa, preferimos usar a expressão avaliação de mérito, para significar não apenas a avaliação da produção, não apenas a avaliação do rendimento físico que pode ser medido mais sistematicamente pelo sistema de “avaliação por peças”, mas para envolver também todos aqueles aspectos que directa ou indirectamente levam a criação de condições favoráveis e, se possível, quase ideais de trabalho para o indivíduo, para o grupo e para a empresa.

Portanto, o mérito do indivíduo não se circunscreve, tal como entendemos, a quantidade de bens ou serviços produzidos, que em alguns casos pode ser medida com certa facilidade, e pode ser expressa em termos numéricos, mas engloba também todas as condições que o indivíduo cria para uma situação favorável de trabalho para si e para o grupo do qual faz parte, as quais, na maioria das vezes, só indirectamente podem ser medidas.

Diz Moreira, por essa razão a avaliação de mérito caracteriza-se pelo facto de que a quantidade produzida não pode ser a única variável que deve ser considerada. Estes são aspectos que não podem deixar de ser levados em conta porque a característica humana do trabalho no mundo moderno que mais se evidencia, em todos os sectores, é o trabalho em grupo.

CLASSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS DE DESEMPENHO

Métodos tradicionais para a avaliação de desempenho

Vários métodos para avaliar o desempenho foram criados e eles foram sendo aprimorados e sendo qualificados por suas funcionalidades. Dessa forma, Silva (2012, p. 89), diz que enquanto uns são utilizados com o objectivo de julgar, outros apresentam com fim de desenvolvimento, sendo apresentada uma grande diversidade de formas para a aplicação de modo que atenda às especificidades de cada organização.

É neste sentido que os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. Além do mais, são autocontidos pelo facto da avaliação funcionar como fim e não como meio (CHIAVENATO, 2004, p. 235).

Mesmo sendo considerados ultrapassados, certos métodos avaliativos do desempenho ainda são utilizados nas organizações actuais, de acordo com suas características, objectivos ou necessidades.

A avaliação de desempenho é uma maneira de adquirirem informações que auxiliem nos processos de tomada de decisão, facultando constantemente a melhoria do desempenho humano. Na perspectiva de reforçar estes argumentos, Gramigna (2007, p. 146), afirma que: “a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências”.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

Segundo Chiavenato (2009, p. 124), o problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas dentro das organizações conduziu a soluções que se transformaram em métodos de avaliação bastante populares. São os chamados métodos tradicionais de avaliação do desempenho.

Cada técnica de avaliação depende da consonância da organização, sendo que cada uma delas tende a criar o seu próprio processo de avaliar o desenvolvimento de acordo com suas competentes necessidades, cultura e outras características exclusivas.

Para Chiavenato (2009, p. 124) os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho são:

- Método das escalas gráficas;
- Método da escolha forçada;
- Método da pesquisa de campo;
- Método dos incidentes críticos; e
- Métodos mistos.

Em contrapartida, Marras (2000, p. 75), relata que entre os métodos existentes para avaliar os desempenhos humanos nas organizações, destacam-se os seguintes:

- Método de escalas gráficas;
- Método de incidentes críticos;
- Método comparativo;
- Método da escolha forçada; e
- Método 360 graus.

Assim, a partir da definição dos principais métodos fez-se a descrição e a respectivas especificações de cada um dos métodos com suas especificações e abrangência.

Método de escalas gráficas

O método de escalas gráficas é considerado o mais simples, pois, segundo Marras (2000, p. 176), este método “baseia-se na avaliação de um grupo de factores determinantes daquilo que a organização define como desempenho”. Os factores citados são responsáveis pela mensuração quantitativa e qualitativa do trabalho. Assim como especificidades como a cooperação, a assiduidade, iniciativa, e etc.

De acordo com Palmeira (1999) *apud* Silva (2012, p. 91), a avaliação de desempenho utilizada pelo método de escala gráfica traz a sugestão para que o colaborador seja avaliado de acordo com os seus indicadores de desempenho, que são pré-determinados e coerentes com os propósitos da Organização.

Para Chiavenato (2009, p. 125) a aplicação deste método requer muitos cuidados, como forma de neutralizar a subjectividade e o pré-julgamento do avaliador, que podem ser factores que implicam em diferenciações nos resultados.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

O método de escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas por meio de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais verticais representam os graus de variação daqueles factores. Os factores são previamente seleccionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada factor é definido como uma descrição sumária, simples e objectiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do factor. Cada factor é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho óptimo ou excelente (CHIAVENATO, 2009, p. 125).

Assim a descrição dos factores é realizada sumariamente e de forma simples e objectiva, tendo a descrição bem detalhada, o nível de exactidão do factor será maior. Dessa forma os factores auxiliam, como no citado, na identificação do desempenho fraco ou insatisfatório ou mesmo, um desempenho em altos níveis de satisfação. Segundo Chiavenato (2009, p. 125-126), para tais extremos são apresentadas três alternativas:

- Escalas gráficas contínuas: São escalas que possuem apenas dois pontos extremos definidos, sendo que assim a avaliação do desempenho se situa em um dos dois extremos. Neste caso há um limite mínimo e um máximo de variação do factor de avaliação e a avaliação pode ser feita em qualquer ponto dessa amplitude de variação;
- Escalas gráficas semi-contínuas: O processo é igual ao método das escalas gráficas contínuas, porém são incluídos pontos intermediários que são definidos entre os pontos extremos, o que facilita a avaliação;
- Escalas gráficas descontínuas: Consiste em escalas que as marcações já estão previamente definidas, sendo responsabilidade do avaliador escolher entre as opções, a que melhor se adequa à condição apresentada pelo indivíduo avaliado.

Além das alternativas apresentadas ainda existem, segundo Chiavenato (2009, p. 128), as seguintes:

- Escalas gráficas descontínuas com atribuição de pontos: nestas se tem a utilização das escalas gráficas descontínuas com atribuição de pontos, nos sentido de quantificar os resultados para facilitar as comparações entre os empregados.
- Escalas gráficas com amplitude graduada: esta é uma variação do método de escalas gráficas semi-contínuas. Sendo definidos apenas os extremos, o que facilita a fácil localização dos intermediários.

Vantagens do método de escalas gráficas

Neste método registou-se as vantagens retidas na obra de Chiavenato (2009, p. 130), as seguintes:

- a) Permite aos avaliadores ter um instrumento de avaliação de fácil compreensão e aplicação;



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

- b) Permite uma visão integrada e resumida dos factores de avaliação, ou seja, das características de desempenho que se destacam e a situação de cada funcionário em relação a elas;
- c) Simplifica o processo e proporciona redução do nível de trabalho.

Desvantagens do método de escalas gráficas

O método de escalas gráficas, além das vantagens, apresenta também algumas desvantagens (CHIAVENATO, 2009, p. 132), são elas:

- a) Torna o avaliador inflexível, devendo se ajustar e limitar-se ao instrumento e não o contrário;
- b) Encontra-se sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que podem generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os factores de avaliação. Desse modo cada indivíduo tem a percepção e interpretação da situação de acordo com seu “campo psicológico”. A interferência subjectiva e pessoal de ordem emocional e psicológica podem levar os avaliadores o chamado efeito de estereotipação. Este faz com que os avaliadores considerem um colaborador excelente, excelente em todos os aspectos. O mesmo efeito pode apresentar resultado contrário, fazendo com que o avaliador considere um funcionário que apresente um resultado fraco em um ponto, como fraco em todos os pontos;
- c) Tende a tornar os resultados das avaliações bitolados e rotineiros;
- d) Há a necessidade de procedimentos estatísticos e matemáticos para a correcção de distorções ou influências pessoais dos avaliadores;
- e) Há a tendência de apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os subordinados.

Método da escolha forçada

O método da escolha forçada, segundo Chiavenato, (2004, p. 232), é utilizado para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjectividade, aspectos que são apresentados no método das escalas gráficas.

Esse modelo foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas Americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjectivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis (MARRAS, 2002, p. 200).

Mais objectivo e mais eficaz, busca a análise do desempenho dos indivíduos desconsiderando suas personalidades. Esta avaliação conforme Chiavenato (2004, p. 232), consiste na avaliação por meio de blocos de frases descritivas que têm como foco aspectos determinados do comportamento. Cada bloco se compõe de mais de duas frases e o avaliador é forçado a escolher apenas uma ou duas frases de cada bloco que se apliquem melhor à situação do avaliado.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

De acordo com Marras (2000, p. 177), cada frase constante nos blocos possui valores diferenciados, que possibilitam a discriminação. Ainda ele enfatiza que:

Os valores são obtidos calculando-se os índices de aplicabilidade e discriminação de cada frase em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual a frase (as frases) que mais se identifica com o desempenho do avaliado.

Neste contexto, Marras (2000) confirma o anteriormente citado, onde o avaliador se submete a definir entre várias, as melhores perguntas que se atribuem ao avaliado.

Segundo Chiavenato (2009, p. 132), “o método da escolha forçada aplicado experimentalmente possibilitou resultados amplamente satisfatórios sendo, posteriormente, adaptado e implantado em várias empresas”. O método, antes da aplicação e disseminação, teve sua viabilidade testada.

A natureza das frases utilizadas para a avaliação do desempenho, neste método, segundo Chiavenato, (2009, p. 134), varia bastante, apresentando duas formas para a composição. São elas:

- a) Os referidos blocos tem em sua formação duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador, ao realizar o julgamento do funcionário, deve escolher a frase que mais se adeque e a que mais se distancie do desempenho do avaliado;
- b) Os blocos deverão se formar com quatro frases de significado positivo. O avaliador, para julgar o empregado, deverá escolher as frases que tem melhor aplicabilidade ao desempenho do avaliado.

Vantagens do método de escolha forçada

O método de escolha forçada apresentou vantagens nas quais são identificadas por Ibden (2009, p. 137), sendo ela:

- a) Apresenta resultados confiáveis e livres das influências subjectivas e pessoais dos avaliadores, eliminando o efeito de generalização;
- b) Apresenta simplicidade para a aplicação, sem a exigência de preparação técnica, prévia dos avaliadores.

Desvantagens do método de escolha forçada

O método de escolha forçada assim como vantagens, apresentou também complicações, ou pontos negativos, Chiavenato (2009, p. 137), considera os seguintes:

- a) A elaboração e a montagem são complexas e exigem planeamento cuidadoso e demorado;
- b) É um método de comparação e discriminação que apresenta resultados globais e discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem apresentar informações adicionais;
- c) Ao ser utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, exige informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.;



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

- d) O avaliador não tem noção dos resultados da avaliação que fixam a respeito de seus subordinados.

Método de pesquisa de campo

O método de pesquisa de campo é realizado por meio de entrevistas que acontecem entre o especialista em avaliação de desempenho e as chefias imediatas. Colectivamente, o especialista e o superior, executam a avaliação dos colaboradores, levando em consideração as diversas situações e factores que ocasionam em certos desempenhos.

É um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Baseia-se no princípio de responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação de desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Daí o nome pesquisa de campo (CHIAVENATO, 2004, p. 232).

De acordo com cada uma dessas entrevistas, o gerente juntamente com o especialista, deverão preencher um formulário para cada um dos funcionários avaliados.

O método requer quatro etapas para o seu desenvolvimento, sendo elas para Chiavenato (2004, p. 233): a entrevista de avaliação inicial, a entrevista de análise complementar, o planeamento e o acompanhamento posterior dos resultados.

Segundo Chiavenato (2009, p. 137 e 138), o roteiro a ser seguido na entrevista da avaliação de desempenho pelo avaliador será:

- a) Avaliação inicial: o desempenho de cada funcionário é inicialmente avaliado em uma das três alternativas:
 - Desempenho mais que satisfatório (+)
 - Desempenho satisfatório (+/-)
 - Desempenho menos que satisfatório (-)
- b) Análise Suplementar: definida a avaliação inicial do desempenho, cada pessoa passa a ser avaliado com profundidade, por meio de perguntas do especialista ao chefe.
- c) Planeamento: analisado o desempenho, faz-se um plano de ação para cada funcionário, que pode envolver:
 - No caso do desempenho insatisfatório (-):
 - Aconselhamento ao funcionário;
 - Readaptação do funcionário;
 - Desligamento e substituição.
 - No caso de desempenho satisfatório (+/- ou OK):
 - Necessidade de treinamento;
 - Permanência no cargo actual.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

- No caso de desempenho mais que satisfatório (+):
 - Promoção para um cargo mais elevado;
 - Bloqueado no cargo actual por falta de oportunidades no momento;
 - Limitado ao cargo actual.
- d) Acompanhamento: trata-se de uma verificação ou comprovação do desempenho de cada um. Este método requer duas etapas preliminares à sua aplicação. Sendo a primeira, a análise da estrutura do cargo, onde o avaliador analisa a estrutura do cargo e as possibilidades de ascensão. A segunda se trata da análise das habilidades, qualidades profissionais, características e atribuições necessárias para que a pessoa possa ocupar o cargo.

Para Pontes (2008, p. 78), com o método da pesquisa de campo, rompe-se a preocupação somente com o desempenho passado, e se passa a ter preocupação com o desempenho futuro do empregado. Este método permite, com análises do passado, desenvolver e planejar o futuro do funcionário na organização.

Vantagens do método de pesquisa de campo

Chiavenato (2009, p. 141), relaciona como vantagens da avaliação de desempenho por método de pesquisa de campo as seguintes colocações:

- a) O facto de que quando precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e da análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias este método permite ao gerente uma visualização não só do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, mas das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos;
- b) Ainda a capacidade de proporcionar um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação, que presta ao gerente assessoria e treinamento de alto nível na avaliação do pessoal;
- c) A ideia de permitir uma avaliação profunda, imparcial e objectiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e fontes de problemas;
- d) Permite um planeamento de acção capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho;
- e) Permite entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de actuação da ARH;
- f) Acentua a responsabilidade de linha e a função de staff na avaliação de pessoal;
- g) É considerado um dos métodos mais completos de avaliação do desempenho.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

Desvantagens do método de pesquisa de campo

O método de pesquisa de campo, apresenta número pouco significativo de desvantagens em relação às vantagens percebidas, no entanto, isso não as faz desconsideráveis. Para, Chiavenato (2009, p. 142), são desvantagens deste método:

- a) O custo operacional elevado, pela actuação de um especialista em avaliação;
- b) A morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao gerente.

Método dos incidentes críticos

O método de avaliação do desempenho baseado em incidentes críticos faz a avaliação das características que estão nos extremos positivamente ou negativamente.

Neste sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de que está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca (MARRAS, 2000, p. 176).

Dessa forma o Registro dos Fatos é feito pela chefia imediata que apresenta os pontos positivos e negativos nas acções de seus funcionários. Com o resultado desta análise é possível ser feita a mensuração dos pontos que necessitam de aperfeiçoamento de forma a melhorar o desempenho dos indivíduos.

Para Chiavenato este método se define da seguinte forma:

É um método de avaliação baseado em incidentes críticos, ou seja, nos comportamentos que estão fora do padrão de normalidade: aqueles extremamente bons e aqueles extremamente fracos. Permite que as excepções positivas sejam mais utilizadas e realçadas, enquanto as excepções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas (CHIAVENATO, 2004, p. 133).

Utilizando-se deste método é facilitada a percepção de pontos que reduzem a satisfação e o bom desempenho dos funcionários.

Para Chiavenato (2009, p. 143-144), o método de avaliação dos incidentes críticos desconsidera a necessidade de planeamento e montagem prévia. Relatam-se ainda três fases do processo, sendo elas:

- a) Observação do comportamento dos subordinados: é a fase na qual o superior imediato acompanha e observa cuidadosamente o comportamento de seus subordinados no desempenho de suas tarefas;



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

b) Registro dos fatos significativos: é a fase na qual o superior imediato anota e registra os fatos significativos e relevantes do comportamento do subordinado, ou seja, os incidentes críticos, que poderão referir-se ao desempenho altamente negativo (que provocou fracasso). Os incidentes críticos positivos são anotados no lado esquerdo do formulário de avaliação, enquanto os incidentes críticos negativos são anotados no lado direito;

c) Pesquisa de atitude e de comportamento: esta fase é a desenvolvida em intervalos regulares de tempo, mediante entrevistas entre o superior imediato e o empregado avaliado. Esta é a fase mais importante do método, pois o superior imediato observa e anota juntamente com o empregado avaliado as observações, os factos e as mudanças a seu respeito.

Método comparativo

O método comparativo para avaliação se resume na comparação entre dois funcionários, sendo feita a análise entre o trabalhador e a equipe em que está integrado.

É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objectivo de hierarquizá-los um a um (MARRAS, 2000, p. 177).

Este método se assemelha e é citado com maiores colocações e diferenciações por Chiavenato (2009, p. 144), como método de comparações aos pares. Neste é realizada a comparação entre duas pessoas de cada vez e anota-se na coluna da direita aquela cujo desempenho é considerado melhor.

Para Chiavenato (2009, p. 145), este método deve ser utilizado, apenas quando os avaliadores não possuem condições de aplicar métodos mais sofisticados, pois este método apesar de ser um processo simples é pouco eficiente.

Métodos contemporâneos para a avaliação de desempenho

Muitos foram os métodos de avaliação de desempenho que se afixaram nos processos organizacionais no decorrer dos tempos. No entanto, alguns foram melhorados e/ou receberam maior ênfase em sua utilização e estes são utilizados actualmente. Dentre os vários que se instituíram, os principais são:

Método de auto-avaliação

Apesar do método da auto-avaliação ter sido instituído há um tempo significativo, ele vem classificado entre os métodos contemporâneos, pois ainda hoje é utilizada e indispensável para que o colaborador seja capaz de identificar por si só suas reais acções em uma organização. Segue o modelo de auto-avaliação.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

A auto-avaliação é um processo de grande importância para a empresa e para o bom desempenho do empregado, pois é a partir dele que este será capaz de detectar suas potencialidades a fim de optimizá-las em um bom desempenho e suas dificuldades para que, da melhor forma possível exterminá-las, ou ao menos reduzi-las.

É o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos (CHIAVENATO, 2009, p. 146).

O método supracitado possibilita ao próprio funcionário analisar sua condição como profissional e sua posição dentro da organização. Sendo possível a partir dessa nova visão, buscar continuamente a evolução de suas capacidades profissionais e relação com a empresa.

Método de avaliação 360º

O método para avaliação do desempenho de 360º grau também chamado de feedback 360 graus ou Avaliação em Rede é um dos recursos mais visualizados actualmente nas organizações, pois este é considerado como um meio pelo qual a democratização e a participação são valorizadas e possibilitadas dentro das organizações. A afirmativa é confirmada por Marras: Este método encontra uma grande ressonância actualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos quanto com os externos.

Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contado com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Esse processo de “avaliação total” recebe o nome de 360 graus exactamente pela dimensão que assume o campo de feedback (MARRAS, 2000, p. 178).

Dessa forma a dimensão do campo em que se recebe o feedback é bem maior que nos processos já relacionados anteriormente, pois cada indivíduo estará realizando a avaliação por meio de uma visão holística e nada limitada. Chiavenato apresenta as seguintes informações quanto a este método contemporâneo de avaliar os indivíduos:

Avaliação 360º: trata-se de uma recente inovação na apreciação do desempenho. Cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõem seu entorno. Isto significa que todas as pessoas com as quais a pessoa mantém alguma forma de interacção ou no intercâmbio participam da avaliação de seu desempenho. Chiavenato (2009, p. 118). Com isso a avaliação de 360º está reflectida nas opiniões e visões de cada pessoa envolvida no trabalho da pessoa.

Moderadamente, a tendência é deslocar gradativamente a responsabilidade pela avaliação para o próprio indivíduo com a participação da gerência na negociação consensual de objectivos a serem seguidos pelo indivíduo com a ajuda e apoio do gerente. Chiavenato (2009, p. 118). Assim o próprio colaborador recebe o dever de detectar no meio organizacional onde estão as falhas e



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

competências essenciais. Neste processo de avaliação, há relativa participação de todo o quadro funcional que se encontra próximo ao avaliado.

Nesse modelo, a dimensão feedback refere-se ao grau em que um indivíduo recebe informações directas e claras, a respeito de seu desempenho. O feedback pode vir da própria execução do trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), impactando no conhecimento que uma pessoa tem dos reais resultados que alcançou com seu trabalho (REIS, 2000, p. 52).

Dessa forma, a pessoa avaliada poderá captar feedbacks diferenciados os quais o possibilitarão trabalhar para um melhor desempenho, atendendo atentamente às especificações do cargo, necessidades da empresa e equipe em que se encontra vinculado. Para Chiavenato (2008, p. 261), “esta se trata de uma avaliação, que é realizada por um meio circular por todos os que possuem alguma forma de interação com o avaliado.”

Tabela 01: Princípios do Método de Avaliação 360º

Princípios	
Informação	Cada colaborador deve possuir informações detalhadas sobre o processo, seus objectivos, os indicadores de desempenho a serem avaliados, as competências desejáveis e a sistemática da formação das redes.
Confidencialidade	A confidencialidade dos dados é fundamental para a credibilidade do processo. Em alguns casos, somente o colaborador e o gerente têm acesso ao resultado da avaliação. Em outros, a área de recursos humanos também é incluída no processo e atua como facilitadora das acções de desenvolvimento.
Clareza	Os instrumentos de avaliação devem descrever minuciosamente cada competência ou indicador de desempenho desejado, bem como os diversos graus de desempenho.
Validade	Uma forma de validar os dados da avaliação em rede é estabelecer um número de avaliadores que represente a cadeia cliente-fornecedor (interno ou externo) e um percentual mínimo de retornos de formulários de avaliação. Oitenta por cento são um percentual bom.
Rapidez de resposta	Os instrumentos devem ser claros, objectivos, descrever comportamentos em vários níveis (do excelente ao insatisfatório) e ser de fácil preenchimento.
Confiabilidade de dados	O uso de critérios estatísticos para estudar e eliminar as avaliações que fugirem dos padrões regulares garante a confiabilidade do resultado.
Democracia	Na primeira fase do processo, as redes devem ser formadas pelos colaboradores de uma mesma área e, em seguida, pelos colaboradores situados em todas as áreas da empresa, em qualquer nível ou função. Em um terceiro momento, as redes devem ser formadas pelos clientes e fornecedores externos que participam delas.
Credibilidade	Para que haja credibilidade no sistema, deve-se estabelecer um percentual mínimo de nível de satisfação do cliente.

Fonte: Gramigna (2007, p. 147).

Alguns benefícios são percebidos, quando se opta por utilizar a avaliação de 360º na organização, de acordo com Gramigna (2007, p. 148), são eles:



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

Para o avaliado:

- As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades.
- Por se tratar de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objectivo e orientador, uma vez que demonstra sua imagem perante um grupo de pessoas e não só perante seu chefe.
- Se bem desenhada, a avaliação em rede resulta em um mapa pessoal de orientação no qual o avaliado poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objectivos.
- A abrangência da avaliação em rede possibilita ao avaliado descobrir potenciais que não percebia em si mesmo e ampliar seu domínio de competências.
- Da mesma forma, terá a clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu dia-a-dia de trabalho.

Para a empresa:

- A avaliação em rede contribui de forma extraordinária para a retenção de talentos, pois abre possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular.
- O processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado constante, uma vez que é dinâmico e permanente.
- Os resultados se revertem em maximização da motivação, geração de um clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade.

Método de avaliação 450º

O método de avaliação 450 graus surgiu como complementação para a avaliação 360º, mantendo o envolvimento das chefias, seus subordinados e demais pessoas que se relacionam aos mesmos processos organizacionais. A diferenciação se concentra no surgimento de um consultor externo.

A função deste consultor é verificar e analisar os questionários respondidos pelo corpo executivo sobre a própria condição dentro da organização, assim podendo cruzar as informações com as dos outros questionários respondidos pelos demais funcionários. “Com essa análise em mãos o consultor e o corpo executivo podem assim traçar um plano de acção para o aprimoramento dos pontos negativos, as formas, maneiras ou métodos para transformar os pontos negativos em pontos positivos” (FREITAS, 2011, p. 39).

A avaliação 450º é a simples sofisticação da avaliação 360º por meio da inclusão de um consultor que, por estar fora da empresa poderá apresentar uma visão diferenciada sobre os índices de desempenho apresentados pelos colaboradores.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

Métodos mistos

Como foram apresentados anteriormente, muitos são os métodos para a avaliação do desempenho dos funcionários. Em algumas organizações a complexidade dos cargos requer a utilização de variados métodos de avaliação Chiavenato (2009, p. 148), diz, que “as organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos utilizam vários métodos na avaliação do desempenho”.

Os métodos de avaliação do desempenho são variados, tanto em sua apresentação e em aspectos relacionados com as prioridades envolvidas quanto ao seu funcionamento. “É muito comum encontrar-se organizações em que funcionam três ou quatro sistemas diferentes de avaliação de pessoal: para horistas, mensalistas, supervisores e executivos, vendedores etc. Com isso, cada organização cria e utiliza os melhores sistemas de avaliação do desempenho que envolva a realidade em que atua.” Chiavenato (2009, p. 150), ainda apresenta as linhas mestras dos sistemas de avaliação do desempenho, sendo:

1. Evitar um único sistema de avaliação do desempenho, capaz de servir a todas as necessidades gerenciais; um sistema grande e rígido traz consistência e uniformidade, mas não apresenta praticidade e adequação à dinâmica humana da organização;
2. Permitir retroação (feedback) ao indivíduo, sobre seu desempenho, e evitar comparações do tipo soma-zero que, tentando uma apreciação concreta, impõe uma representação artificial;
3. Abordar o sistema de avaliação do desempenho como um sistema aberto e orientado para o desempenho futuro.

Método de avaliação participativa por objectivos (APPO)

O método de avaliação do desempenho por meio da participação por objectivos tem sido instituído nas organizações, sendo adoptados para a participação efectiva, tanto do funcionário, quanto do gerente.

Algumas organizações estão adoptando um avançado sistema de administração do desempenho no qual participam activamente o funcionário e o seu gerente. Nesse sistema se adopta uma técnica de intenso relacionamento e de visão pró-activa (CHIAVENATO, 2004, p. 240).

Essa nova abordagem da administração por objectivos apresenta em seu contexto, a democracia e participação efectiva de todos os envolvidos nos processos. Chiavenato (2004, p. 240), discorre sobre seis etapas para esta avaliação.

- Formulação de objectivos consensuais. É o primeiro passo da APPO. Um objectivo é uma declaração do resultado que se deseja alcançar dentro de um determinado período de tempo. Os objectivos são formulados conjuntamente e em consenso.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

- Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objectivos conjuntamente formulados. É imprescindível a aceitação plena dos objectivos por parte do avaliado e o seu comprometimento íntimo em alcançá-los.
- Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objectivos. Definição dos meios e recursos necessários para alcançar os objectivos com eficácia.
- Desempenho. É o comportamento do avaliado no sentido de efectivar o alcance dos objectivos formulados.
- Constante monitoração dos resultados e comparação com os objectivos formulados. É a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo.
- Retroacção intensiva e contínua avaliação conjunta. Informação de retorno que possibilita ao avaliado perceber como está o seu desenvolvimento e avaliar o seu esforço/resultado alcançado e tomar suas conclusões.

Neste método a avaliação não é realizada pela apreciação do passado, mas sim focalizando o futuro e possibilidades de desenvolvimento.

PROBLEMAS DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

As avaliações para cálculo do desempenho dos funcionários estão sujeitas a distorções, caso não tenham a condução de que necessitam. Lacombe (2008, p. 285) apresenta que os sistemas de avaliação do desempenho deverão ter sua base os resultados obtidos anteriormente e estarem relacionados às tarefas executadas, ainda deverão permitir que sejam realizadas comparações com outras avaliações e o sistema deverá ser de simples execução.

A subjectividade do avaliador é um problema encontrado em grande dos métodos para avaliação. Como forma de redução do problema é necessário que os avaliadores estejam em constante treinamento, de forma que não restem dúvidas quanto à veracidade dos resultados apresentados pelo processo.

O objectivo principal da avaliação deve ser a análise do desempenho dos indivíduos, deixando de lado a análise de hábitos particulares de cada pessoa. Segundo Pontes (2008, p. 70), a avaliação está sujeita a posicionamentos do avaliador, que se motivam pela dificuldade em diferenciar, a pessoa do seu comportamento no momento da avaliação. Considera-se as seguintes distorções nos processos de avaliação do desempenho:

- a) Efeito complacência ou rigor: este se relaciona quando o avaliador classifica os integrantes da equipe nos extremos. Sendo estas, avaliadas com desempenho péssimo ou excelente;
- b) Efeito fatos recentes: o avaliador sofre influências das acções que ocorreram mais recentemente com o avaliado e sem considerar as acções decorrentes de todo o período em que corresponde à avaliação.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

- c) Efeito halo: a avaliação pode apresentar problemas, pois o avaliador tem simpatia ou não pelo avaliado. Pode ser também que uma única característica do avaliado se sobressaia perante as demais, e isto influencie de forma positiva ou negativa em relação à análise que o avaliador fará sobre os demais factores.
- d) Efeito preconceito pessoal: relaciona-se com o preconceito de raça, sexo, religião, orientação sexual, etc., factor que pode trazer alterações a percepção que o avaliador tem relacionado ao avaliado.
- e) Efeito tendência central: neste caso o avaliador opta por pontuar mediocrementemente toda a equipe, pelo fato de ter medo de prejudicar os mais fracos e de ter que assumir responsabilidades referentes aos que apresentarem resultados excelentes.
- f) Falta de técnica: a falta de treinamento e conhecimento sobre os métodos e objectivos da avaliação de desempenho, levando a sério problemas e desvios perante a avaliação.
- g) Supervalorização da avaliação: crer que a avaliação unicamente seja capaz de detectar e corrigir as falhas de cada pessoa.
- h) Subjectivismo: a avaliação realizada em função de valores pessoais, não considerando valores e objectivos organizacionais.

Mesmo com a possibilidade de ocorrerem erros e distorções nos processos de avaliação, deixar de realizá-la é abdicar de uma ferramenta de gestão capaz de apresentar os índices de desempenho dos colaboradores e detectar pontos para a melhoria e eficácia funcional nas organizações. No mais, a avaliação permite ao menos que as pessoas tenham conhecimento de valores e objectivos organizacionais.

MOTIVAÇÃO

A motivação é encarada 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” (BERGAMINI, 2008).

A motivação tem sido entendida, ora como um factor psicológico ou conjunto de factores, ora como um processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses factores psicológicos ou do processo, em qualquer actividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direccionado a um objectivo (...)”. (BZUNECK, 2004, p. 09).

“(...) a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da acção, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a actividade” (LIEURY; FENOUILLET, 2000, p. 09).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

No entanto, verifica-se claramente que o conceito de motivação é abordado de maneiras muito diferentes e, muitas vezes, contraditórias. Essa miscelânea conceitual evidência não a quantidade de conhecimento que se tem sobre a motivação, mas a falta dele.

Para este estudo, leva-se em consideração o conceito de Brizolla, (2006, p. 59), uma vez que a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à acção ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Ciclo motivacional

Para Chiavenato, (2006, p. 279), “a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico”.

Silva (2012, p. 67), afirma que “este ciclo motivacional tem seu papel gerência desenvolvido com grande valor organizacional, sendo ferramenta que auxilia na função do gerente de estimular o bom desempenho dos funcionários, moldando-os até a eficácia das actividades produtivas”.

Para Pereira (2004, p. 07), “os executivos possuem alguns papéis de influência no comportamento organizacional apesar de fazerem parte do comportamento administrativo, nem todos os gerentes aplicam igual atenção a cada um deles. Dependendo da área funcional na qual atuam, seus comportamentos serão influenciados mais por uns papéis do que por outros”.

(...) O ciclo motivacional resolvido pela satisfação da necessidade, liberação de tensão contida e retorno ao equilíbrio dinâmico do organismo. Algumas necessidades humanas exigem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas de alimentação, sono, repouso, etc. outras necessidades exigem um ciclo mais longo no tempo, enquanto as necessidades humanas mais sofisticadas, como de auto-realização, exigem um processo que envolva quase toda uma vida humana. (CHIAVENATO, 2006, p. 279).

Com estas abordagens revela que a motivação é cíclica, sendo que toda acção conduzirá a um retrocesso, favorável ou não. No entanto, tais acções procuram por estabilidade. Porém, o esquema 01, demonstra que o ciclo motivacional ocorre em seis etapas, sendo elas: equilíbrio, estímulo, necessidade, tensão, satisfação e comportamento ou acção.

Contudo, Silva (2012, p. 67), diz que “tais etapas se iniciam nas necessidades individuais que não estão satisfeitas, e essa insatisfação requer a busca por meios para alcançar a satisfação. De acordo com os meios propostos se escolhe a acção que seja capaz de levar directamente ao alcance dos objectivos. Logo após, se reavaliam os factos para que a pessoa indique-se como motivado ou desmotivado com o meio proposto. Sendo a avaliação positiva é considerado que a necessidade foi satisfeita”.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

Esquema 01. Etapas do ciclo motivacional.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 119)

Importa referir que caso a necessidade abordada não tenha sido satisfeita, o resultado que se tem é a decepção. Podendo esta ser retribuída com a efectuação de outra necessidade resultante do mesmo indivíduo. Toda inquietação é factor condicionante da conduta organizacional e interfere mutuamente na motivação das pessoas.

Abordagem das teorias motivacionais

A abordagem das teorias da motivação se dá no contexto das acções que dão vazão aos diferenciados comportamentos das pessoas e influem na compreensão dos meios de alcance da satisfação.

As teorias motivacionais podem ser divididas em duas amplas abordagens – teorias de conteúdo e teorias de processos. As teorias de conteúdo dão ênfase àquilo que motiva e tentam explicar aqueles aspectos específicos que de fatos estimulam o indivíduo no trabalho. Essas teorias estão voltadas à identificação das necessidades das pessoas, a seus pontos fortes e às metas que perseguem para satisfazer tais necessidades. [...] As teorias de processo dão ênfase ao processo motivacional e tentam identificar as relações existentes entre as variáveis dinâmicas que constituem a motivação (MULLINS, 2001, p. 174).

Conforme relatado, as teorias motivacionais são subdivididas em teorias de conteúdo, relatando sobre o que eleva a motivação para o comportamento dos indivíduos e as teorias de processo e revelam os meios pelos quais o comportamento é motivado.

Vroom – Teoria da Expectação

O psicólogo Victor Vroom tendo como base a visão económica das pessoas desenvolveu no ano de 1964, a Teoria da Expectação, considerando que as pessoas são indivíduos de necessidades pessoais, especificamente diferenciadas e que seus anseios não estão vinculados ao trabalho, sendo que as pessoas agem impulsivamente de acordo com o que lhes parece momentaneamente favorável Vroom, (1997).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

Vroom desenvolveu a Teoria da Expectação que procura explicar como as crenças e expectativas das pessoas a respeito do seu trabalho. Combinam-se com a força de seus desejos para produzir algum tipo de motivação. Existem dois pressupostos que são determinantes: situacionais ou ambientais da motivação e são descritos como expectativa e valor do incentivo. A expectativa é entendida como a força do desejo para que sejam atingidos objectivos individuais tais como: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, e uma infinidade de combinações que uma pessoa pode procurar realizar simultaneamente Marcondes, (2021).

Para Robbins, (2005), A relação Motivacional se explica da seguinte forma:

- a) Valência: força resultante de desejos pessoais com valor subjectivo, relacionado a incentivos ou recompensas;
- b) Expectativa: é a força apresentada para a execução de tarefas para o primeiro nível de resultados, desse modo, se crê no alcance dos objectivos almejados através de esforços.
- c) Instrumentalidade: resulta da relação entre o desempenho e a recompensa. Caso o esforço resulte em recompensa considerável a reacção será positiva, de outra forma será negativa a reacção.

A teoria é criticada por não ter sido testada diversas vezes e por ser uma teoria racional, considerando as acções calculadas previamente e também por ainda se sugerir que não se englobaram todos os factores influenciadores da motivação individual.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O Sistema de Classificação de Mérito, com o objectivo de providenciar um processo de avaliação de pessoal, aberto e justo e mostrar aos funcionários quais os níveis de desempenho que deles se esperam, tendo em conta os seguintes elementos: qualidade, quantidade e pertinência do trabalho; cometimento no desempenho das funções; apuro e correcção; ética profissional no desempenho das funções; e aptidão profissional. Outros elementos do sistema de mérito permitem quantificar o montante da componente variável do suplemento do salário dos funcionários, ou seja, bónus e sua qualificação para efeitos de progressão na carreira profissional. Na tentativa de se perceber melhor suas características foram criadas certas perguntas, conforme as tabelas apresentadas abaixo:

Tabela 02. Método utilizado pelo (SPA);

Nº da pergunta	Pergunta	Resposta	Nº de indivíduos	Percent.
01	Qual é o sistema de classificação de mérito usado nesta instituição	Avaliação de desempenho	06	100%
		Total	06	100%

Fonte: adaptado pelo Autor, (2022).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

Com esta variável, desejou-se indagar a técnica usada no Serviço Provincial do Ambiente de Nampula, onde pode se verificar nitidamente que na tabela 02; que dos 06 funcionários daquela instituição correspondentes a 100% afirmaram unanimemente que o método usado é a avaliação de desempenho. No entanto, isto comprova que não possuem a noção de existência dos diferentes métodos de avaliação de desempenho, visto que poderiam verificar a forma de avaliação e se enquadrar num deles.

Contudo, como foi descrito anteriormente que os métodos podem ser tradicionais e/ou contemporâneos, pois, Chiavenato (2009, p. 124), fracciona os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho em: Método das escalas gráficas; Método da escolha forçada; Método da pesquisa de campo; Método dos incidentes críticos; e Métodos mistos. Ao passo que Marras (2000, p.75), aponta os métodos contemporâneos em: Método de escalas gráficas; Método de incidentes críticos; Método comparativo; Método da escolha forçada; e Método 360 graus.

Tabela 03. Vantagens do método usado no (SPAN)

Nºda pergunta	Pergunta	Respostas	Nº de indivíduos	Percent.
02	Quais são as vantagens desse método de classificação de mérito usado nesta instituição?	Aumento de salário	04	66,67%
		Possibilidades de progressão profissional	02	33,33%
		Ganho de prémios	0	0,0%
		Total	06	100%

Fonte: adaptado pelo Autor, (2022).

Dentre as vantagens verificadas citadas pelos inqueridos foram: o aumento de salário e a possibilidade de progressão profissional, pois, a tabela 03 demonstra que 04 funcionários dos 06 afirmaram que a maior vantagem desta técnica reside no acréscimo dos salários, estes correspondem a 66,67% e os restantes 33,33%, neste caso os 02 servidores que alegaram ser as oportunidades de avanço nas suas carreiras profissionais. Salientar que ninguém optou no ganho de prémios. Porém, a vantagem do método de classificação de mérito naquela instituição é o aumento de salário.

Factor motivador no desempenho profissional



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

Tabela 04. Vantagens do método usado no (SPAN)

Nº da pergunta	Pergunta	Respostas	Nº de indivíduos	Percent.
03	Indique o principal factor que o (a) motiva a ter um bom desempenho profissional	Método de Classificação de Mérito		
		Premiação		
		Salário	05	83,33%
		Benefícios oferecidos pela instituição		
		Estabilidade no emprego	01	16,67%
		Total	06	100%

Fonte: adaptado pelo Autor, (2022)

Na opinião de uma percentagem de 83,33% equivalentes a 05 servidores, representados na tabela 04, frisaram que é pelo salário que os leva a ter um desempenho de qualidade nas suas actividades. Neste âmbito apenas um funcionário correspondente a 16,67% se opinou de outra forma alegando que é pelo facto da estabilidade no emprego que o torna um servidor de qualidade. Todavia o salário é o factor motivador dos funcionários na instituição em causa.

Tabela 05. A motivação por meio do método usado no (SPAN)

Nº da pergunta	Pergunta	Respostas	Nº de indivíduos	Percent.
04	Quais são as vantagens desse método de classificação de mérito usado nesta instituição?	Sim	04	66,67%
		Não	02	33,33%
		Total	06	100%

Fonte: adaptado pelo Autor, (2022).

A motivação por meio do método usado é verificável, pois 04 servidores daquele estabelecimento equivalentes a 66,67% fizeram sentir que há motivação por via da técnica de avaliação de desempenho, em contrapartida, 33,33% correspondente a 02 inqueridos opinaram de forma oposta. Contudo de acordo com a tabela 05, pode se dizer que há uma motivação por meio do método aplicado no Serviço Provincial do Ambiente de Nampula.

Tabela 06. Nível de comunicação entre avaliado e o avaliador no (SPAN)

Nº da pergunta	Pergunta	Respostas	Nº de indivíduos	Percent.
05	Diga o nível de comunicação entre funcionários e avaliador	Excelente	03	50%
		Médio	03	50%
		Baixo	0	0,0%
		Total	06	100%

Fonte: adaptado pelo Autor, (2022).

Ainda em proveito do inquérito, verificou-se o grau de correspondência entre o avaliado e o avaliador, neste encadeamento, obteve-se uma equidade em relação a forma de pensar dos



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

inqueridos, pois, na tabela 06, referente à questão demonstrada, os 03 servidores do Serviço Provincial do Ambiente de Nampula que convêm a 50% se preferiram que a comunicação é aceitável e excelente e o mesmo número de funcionários e igual porcentagem revelaram ser razoável, isto comprova que a interação é adequada e se faz perceber o processo de avaliação do desempenho.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente pretendeu-se saber: Qual é o sistema de classificação de mérito usado nesta instituição? Esta teve como objectivo identificar o método usado no Serviço Provincial do Ambiente de Nampula, assim nas palavras da *PX₁* daquela instituição afirmou que o método usado na instituição é de avaliação por desempenho do funcionário, nela contém os componentes: assiduidade, apurmo, maneira de se comportar com os colegas, evitar o absentismo e as faltas injustificadas. Desta feita, salienta que as avaliações são feitas num período único, anual, (de um ano para outro) e a classificação de mérito varia de 1-4, sendo que 1=Muito bom; 2=Bom; 3=Suficiente; 4=Ruim.

Quanto à razão da predilecção deste método, foi levantada a seguinte questão: Quais são as causas da preferência desse processo de classificação de mérito para esta instituição? Que tem como propósito o de levantar as reais causas, que do porquê da aplicação deste método; onde segundo os entrevistados se pronunciaram que: escolheu-se esse método pelo facto de influenciar no salário dos funcionários, pensa-se que os mesmos terão melhor desempenho, uma vez que ninguém gostaria de ter reduzido seu salário, pelo facto de ter recebido um mérito baixo na sua classificação, afinal, o objectivo não é prejudicar o funcionário, mas que tenha um bom desempenho.

No que tange as excelências da técnica, procurou-se saber:

Quais são as vantagens desse Método de Classificação de Mérito usado nesta Instituição? Uma vez que a instituição prefere esse processo de avaliação, deve possuir suas relevâncias, desse modo e com esta pergunta quis-se apontar à elas, entretanto os entrevistados descreveram que: as vantagens desse método são da progressão na carreira, mudança e promoções; uma vez que se a instituição estiver a precisar de alguém para ocupar um certo cargo, é a partir das avaliações de mérito anteriores guardadas nos Processos Individuais (PI) que se vai fazer a escolha, porque as avaliações são um dos requisitos e se por ventura, dentro do período das avaliações tiveram muitos méritos, ou alguma inconveniência, logo, este funcionário não terá muitas chances de ser escolhido para tal processo.

Levantou-se uma questão do género: Será que é pelo método usado que os funcionários exercem um bom desempenho das suas funções? Neste contexto necessitou-se desvendar se era pela técnica usada pela instituição, que os seus trabalhadores possuíam um desempenho de boa qualidade nas suas tarefas. Na entrevista destacou-se que não era pelo método usado, mas sim por outros componentes, como ambiente e condições de trabalho, e se as pessoas continuam a trabalhar normalmente, não tendo um acompanhamento, uma vez que o mérito está ligado ao salário, mesmo



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

que o funcionário não seja exemplar durante o período de avaliação, a instituição é obrigada a dar mérito, para que o funcionário não seja prejudicado na sua remuneração.

Ainda em prol da entrevista levantou-se a pergunta: Como é que o sistema de Classificação de Mérito contribui na motivação dos funcionários? Que se pretendeu destacar a relação da técnica, os auxílios na motivação, de acordo com a entrevistada afirmou que: O sistema de classificação não contribui na motivação uma vez que não é claro e por estar ligado ao salário que se desconta caso tenha obtido um mérito baixo, durante o período de avaliação, acredito que a motivação seria nos prémios, incentivos entre outros.

Para finalizar interrogou-se: Qual é o grau de inovação, transparência e estímulo por meio do método? Na entrevista se verificou que, por não haver inovação pela instituição neste método, pois, pelo facto do mérito estar ligado ao salário, existe sim estímulo por parte dos funcionários, no período de avaliação, que se por alguma ventura tiveram mérito baixo e já tiveram algum desconto salarial, assim trabalham mais severamente para que não volte acontecer uma classificação que comprometa o seu salário; outros continuam se comportando mal como se nada tivesse acontecido, mas na verdade dificilmente o funcionário é dado mérito, ou, excepto os funcionários que passaram por um processo disciplinar.

CONCLUSÃO

O sistema de classificação de mérito na motivação dos funcionários utilizada no Serviço Provincial do Ambiente de Nampula é a avaliação do desempenho. A razão da preferência desta técnica é pelo facto de o mérito influenciar no salário dos funcionários, pensa-se que assim, os mesmos darão mais entusiasmo no seu desempenho, uma vez que ninguém desejaria de ter reduzido o salário pelo facto de ter apanhado um mérito baixo na sua classificação. Sendo assim, este sistema de classificação não contribui na motivação, uma vez que não é claro e por estar ligado ao corte de salário.

As vantagens desse método é o aumento do salário, a progressão na carreira e mudança de escalão uma vez que, se a instituição estiver a precisar de alguém para ocupar um certo cargo, é a partir das avaliações de mérito anteriores guardadas nos Processos Individuais (PI) que se fará a escolha porque as avaliações são um dos requisitos.

Não é pelo mérito que os funcionários exercem um bom desempenho, mas sim pelo salário. Ainda não existe inovação por parte da instituição perante este método, porque desde que foi criado não houve alterações, está estático, e em termos de transparência não há, porque nem sempre o avaliador descreve aquilo que realmente descrever do avaliado, por vezes até há sensibilidade da parte do avaliador, porque o objectivo não é prejudicar o funcionário.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

SUGESTÕES

Dos resultados obtidos e das conclusões tiradas, propõe-se algumas recomendações produzidas como forma de colaborar para o melhoramento do processo de avaliação de desempenho na SPAN em particular e também em outras instituições:

Tabela 07.

Constatação	Sugestões	Impacto
Défica participação dos funcionários na tomada de decisões	Os gestores devem incrementar a participação dos funcionários no processo de tomada de decisões.	Permitirá que os resultados destas decisões estejam de acordo com as expectativas destes, principalmente em relação ao sistema de avaliação de desempenho em que o objectivo é estimular a competitividade e aumento do desempenho; é preciso que se leve em consideração a opinião destes.
Disparidade em relação a transparência das avaliações	Os avaliadores devem estimar o desempenho de uma forma clara e límpida.	Não dará mais privilégio a uma parte, isto é, atribuir o mérito a funcionários que não deram grande contributo para estes resultados, um mérito igual ou até superior dos que contribuíram mais, pois isto pode ser um factor desmotivador, porque a classificação será considerada injusta. Haverá mais contactado entre o avaliador e o avaliado, o mérito por sua vez deixa de estar directamente ligado ao salário, porque isso não motiva o funcionário.
Falta de base de dados	A instituição deve criar uma base de dados de méritos dos funcionários.	Melhor controlo das avaliações dos funcionários.

RECOMENDAÇÕES DOS SERVIDORES DO (SPAN).

Dentre as várias, as mais destacadas pelos inqueridos foram: a avaliação do desempenho não reflecta nos salários, mas sim na progressão profissional, pois, este facto tratando-se do salário afecta o funcionário de uma forma psicológica e profissionalmente. Não só, mas também, quando um salário varia, desestabiliza toda rotina do sustento familiar. O avaliador deve ser uma pessoa honesta e advertindo antes o avaliado; a avaliação deve ser transparente e não intencional.

REFERÊNCIAS

AMARO, Ana; PÓVOA, Andreia; MACEDO, Lúcia. **Arte de fazer questionário**. Porto:[s. n.], 2005.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRIZOLLA, Lidiane Torres. **A influência da motivação humana como fator determinante na qualidade da prestação de serviços da empresa L.G LTDA, Prestadora de Serviços de Limpeza em Gurupi - TO**. Gurupi: [s. n.], 2006. 59 p.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

- BZUNECK, J. A. **A motivação do aluno: aspectos introdutórios**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compactada. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DIPLOMA MINISTERIAL Nº 119/2001. **Boletim da República**, I série, número 32.
- FREITAS, Ryan Carlos. **A avaliação do desempenho como ferramenta de gestão de diagnóstico e análise do desempenho do profissional como indivíduo ou em grupo dentro das organizações**. 2011. Monografia (Especialista em Comportamento Organizacional) – Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vilha Velha, ES, 2011.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LIEURY, A.; FENOUILLET, F. **Motivação e aproveitamento escolar**. [S. l.: s. n.], 2000.
- MARCONDES, José Sérgio. Teoria da Expectativa de Victor Vroom: O que diz a Teoria da Expectância. **Blog Gestão de Segurança Privada**, 10 ago. 2021. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-expectativa-de-victor-vroom-o-que-diz-a-teoria-da-expectancia/> Acessado em: 27 jun. 2022.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PEREIRA, Ana Maris. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- PIRES, José Calixto de Souza e MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista da Administração Pública**, 2006.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.
- REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

IMPACTO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE MÉRITO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
SERVIÇOS PROVÍNCIAS DO AMBIENTE DE NAMPULA – MOÇAMBIQUE
Gulaço António, Cassimo Aly, Anastasia Jaime Aly

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p.132.

SILVA, Rangel Ramos. **Avaliação de desempenho**: análise e motivação para o conhecimento, prática e comprometimento do funcionário. 2012. Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade TECSOMA, Paracatu, MG, 2012.

TODOROV, João Cláudio. O Conceito de Motivação. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, Brasília, v. VII, 2005

VERNON, M. D. **Motivação humana**. . [S. l.: s. n.], 1973

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Sites Consultados

<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8822/teorias-para-a-motivacao.html> Acessado em: 04 maio 2022.

<https://www.trabalhosgratuitos.com/Outras/Diversos/Visita-Tecnica-A-Empresa166071.html> Acessado em: 05 jun. 2022.