



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EFICIÊNCIA DA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS NO -MUNICIPAIS: CASO DO MUNICÍPIO DA CIDADE DE CHÓKWÈ
2019-2021**

Autor: Reginaldo Domingos Malasse

Tutor: dr. Acácio Juventino Massingue

Lionde, Dezembro de 2023



Monografia Científica sobre Avaliação de desempenho na eficiência da prestação de serviços Municipais: caso do Município da cidade de Chókwè no período 2019-2021, o estudo será feito no Conselho Municipal da Cidade de Chókwè, Província de Gaza e apresentado ao curso de Administração Pública na Faculdade de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza (ISPG), como requisito para culminação do Curso.

Supervisor

Acácio Juventino Massingue

(dr. Acácio Juventino Massingue)

Avaliador (1)

Hélio César Sindique

(dr. Hélio César Sindique)

Avaliador (2)

Milagre Zacarias Waissone Malua

(dr. Milagre Zacarias Waissone
Malua)

Lionde, Outubro de 2023

INDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	5
DECLARAÇÃO	Erro! Marcador não definido.
RESUMO	9
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Objectivos	12
1.1.1. Geral:	12
1.1.2. Específicos:	12
1.2. Problematização	12
1.3. Justificativa	13
1.4. Hipóteses	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1. Avaliação e Gestão do desempenho nas Organizações	14
2.2. Conceito de satisfação laboral nas organizações	15
3. Teorias motivacionais	16
3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades	16
3.2. Teoria X e Y	16
3.3. Autarquias Locais	17
3.4. No que tange as estruturas do poder local	18
3.4.1. Os órgãos das Autarquias Locais	18
4. Comunidades da Autarquia de Chókwè	18
5. METODOLOGIA	20
5.1. Descrição da área de estudo	20
5.2. Quanto a tipo de abordagem	20
5.3. Quanto aos objectivos	20
5.4. Quanto aos procedimentos técnicos	20
5.5. Quanto a condução do estudo	21
5.6. Método de recolha de dados	21
5.7. População alvo e amostra	21
5.8. Tratamento dos dados	21
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
7. CONCLUSÃO	29
8. RECOMENDAÇÕES	31
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quanto ao Género dos Inqueridos.....	26
Gráfico 2: Quanto á faixa etária	27
Gráfico 3: Quanto ao Tempo de Serviço.....	27
Gráfico 4: Quanto a Afectação dos funcionários do CMCC nos sectores inqueridos	28
Gráfico 5: Satisfação com o tipo de liderança.....	29
Gráfico 6: Ambiente de Trabalho.....	30
Gráfico 7: Quanto a comunicação	31
Gráfico 8: Quanto a satisfação com as Estratégias usadas.....	32


LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CMCC	Conselho Municipal da Cidade de Chókwè.
INE	Instituto Nacional de Estatística.
PARPA	Programa Para a Redução da Pobreza Absoluta.

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este Trabalho de Culminação do Curso é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau acadêmico.

Lionde, Dezembro de 2023



(Reginaldo Domingos Malasse)

DEDICATÓRIA

Dedico este Trabalho de Culminação de Curso à toda minha família em especial aos meus Pais.

AGRADECIMENTO

A Deus por me dar saúde e muita força para superar todas as dificuldades.

Aos meus Pais, por todo o amor que me deram, além da educação, ensinamentos e apoio

A esta instituição e todos os docentes, além da direcção e administração que me proporcionaram as condições necessárias para que eu alcançasse meus objectivos.

, equipe da Biblioteca e aos meus colegas que deram-me companhia, endereço a minha gratidão.

Ao meu orientador dr. Acácio Juventino Massingue, por todo o tempo que dedicou a me ajudar durante o processo de realização deste trabalho.

Por fim, a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, seja de forma directa ou indirecta, fica registado aqui, o meu muito obrigado!

RESUMO

O líder tem papel fundamental no processo de satisfação da sua equipa. Contudo, esta relação nem sempre é simples, há influência de aspectos burocráticos, outros ligados ao poder de coerção, bem como de interesse particular das pessoas a quem chefiam, acabam tornando esta relação conflituante. Este estudo, pretendeu analisar a avaliação do desempenho como meio da eficácia dos serviços públicos Municipais, o estudo recorreu a pesquisa descritiva, usando o método estatístico. A colecta de dados envolveu questionário abrangendo 35 funcionários do CMCC. Para o processamento dos dados usou-se o SPSS V.21. Com base nos resultados conclui-se que o grau de satisfação laboral dos funcionários esta relacionado com a influência da liderança da instituição, de modo geral, foi alta. A conclusão fundamental do estudo foi de que, a satisfação laboral dos funcionários foi influenciada pela avaliação de desempenho e consequentemente causa uma interferência na prestação dos serviços. Consoante os aspectos inerentes a liderança verificados no CMCC recomenda-se ao líder que continue liderando os seus colaboradores da forma como vem liderando pois, a mesma levou a uma satisfação alta dos funcionários e se possível que aperfeiçoe cada vez mais buscando excelência no seu quadro de pessoal .Em caso de situação de dilemas éticos ou conflitos de interesse que satisfaça sempre os interesses primários que digam respeito a satisfação de seus colaboradores. Nesse contexto, a motivação pode ser considerada como um estado de espírito positivo, possibilitando ao indivíduo realizar suas tarefas com todo o seu potencial. É a busca da concretização de seus objetivos por meio do trabalho para assim alcançar a satisfação. Assim, a motivação do indivíduo é atribuída a uma gama de fatores que estão inter-relacionados. Esses factores dizem respeito ao prazer de se fazer algo que realmente se gosta, algo que de fato contribua beneficemente para a organização, para o ambiente no qual se encontra e para o próprio indivíduo. Pode ser considerado como uma troca entre a organização e o indivíduo, a organização oferece incentivos e os meios necessários para realização das tarefas e o indivíduo contribui realizando seu trabalho de maneira produtiva. A definição do sistema que se deva adotar para recompensar o desempenho e os resultados de cada membro em particular ou da equipe em geral é fundamental para o sucesso de uma organização, uma vez que a recompensa quando bem distribuída e aplicada serve como reforço positivo do comportamento.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho; Serviços Públicos; Qualidade dos Serviços Públicos.

ABSTRACT

The leader plays a fundamental role in the satisfaction process of his team. However, this relationship is not always simple, there is the influence of bureaucratic aspects, others linked to the power of coercion, as well as the particular interests of the people they manage, ending up making this relationship conflicting. This study intended to analyze the evaluation of performance as a means of the effectiveness of Municipal public services. The study used descriptive research, using the statistical method. Data collection involved a questionnaire covering 35 CMCC employees. SPSS V.21 was used to process the data. Based on the results, it is concluded that the degree of employee job satisfaction is related to the influence of the institution's leadership, in general, it was high. The fundamental conclusion of the study was that employees' job satisfaction was influenced by performance evaluation and consequently caused interference in the provision of services. Depending on the aspects inherent to leadership verified in the CMCC, it is recommended that the leader continues to lead his employees in the way he has been leading, as this has led to high employee satisfaction and, if possible, he can increasingly improve, seeking excellence in his team. personnel. In the event of a situation of ethical dilemmas or conflicts of interest that always satisfies the primary interests that concern the satisfaction of its employees. In this context, motivation can be considered as a positive state of mind, enabling the individual to perform their tasks to their full potential. It is the pursuit of achieving your goals through work to achieve satisfaction. Thus, an individual's motivation is attributed to a range of factors that are interrelated. These factors relate to the pleasure of doing something that you really enjoy, something that actually contributes beneficially to the organization, to the environment in which you find yourself and to the individual himself. It can be considered as an exchange between the organization and the individual, the organization offers incentives and the necessary means to carry out tasks and the individual contributes by carrying out their work in a productive manner. Defining the system that should be adopted to reward the performance and results of each member in particular or the team in general is fundamental to the success of an organization, since the reward, when well distributed and applied, serves as a positive reinforcement of behavior. .

Keywords: Performance evaluation; Public services; Quality of Public Services.

1. INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesmo, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas dentro duma organização ou instituição. A partir disso constitui objetivo de investigação deste artigo, analisar o impacto da avaliação de desempenho, com objectivo de compreender o processo de avaliação de desempenho, e identificar as causas do desempenho dos funcionários e agentes na mesma instituição.

Na visão prática desta temática, é notável que insere-se numa altura em que o Governo de Moçambique adoptou a Estratégia Global da Reforma do Sector Público com vista a fazer com que os funcionários públicos mudassem para uma nova postura em relação ao seu trabalho, procurando deste modo melhorar os serviços por si prestados ao cidadão, e perceber de que forma sistemática, o desempenho de cada funcionário, e utilizando dela como um mecanismo de gestão de recursos humanos para melhoria da qualidade na prestação de serviços.

Entretanto, o actual sistema de gestão do desempenho na Administração Pública se enquadra nos objectivos da reforma do sector publico em curso no País, na medida em que este evolua para uma gestão determinada por objectivos, e orientada para resultados e dotada de instrumentos de uma gestão necessária para actuar e responsabilizar, motivando os funcionários e agentes do Estado para um bom desempenho de qualidade e reconhecendo o mérito e a excelência (Sistema Integrado de Gestão da Administração Pública - SIGEDAP).

A definição do sistema que se deva adotar para recompensar o desempenho e os resultados de cada membro em particular ou da equipe em geral é fundamental para o sucesso de uma organização, uma vez que a recompensa quando bem distribuída e aplicada serve como reforço positivo do comportamento.

No entanto, o trabalho foi desenvolvido no intuito de analisar o Impacto da avaliação de desempenho na eficiência da prestação de serviços Municipais, Quanto a sua organização, trabalho foi desenvolvido do seguinte modo: foi apresentada uma revisão bibliográfica que suporta o modelo de análise do presente estudo; de seguida é exposta a metodologia; a posterior são apresentados os resultados do estudo e por fim as conclusões, recomendações e Referências bibliográficas.

1.1. Objectivos

1.1.1. Geral:

- Avaliar o desempenho na eficiência da prestação de Serviços Conselho Municipal da Cidade de Chókwè.

1.1.2. Específicos:

- Descrever as principais formas de avaliação de Desempenho da Cidade de Chókwè;
- Compreender o impacto da avaliação de desempenho na satisfação dos trabalhadores do CMCC e através do modelo aplicado e
- Apresentar a relação entre a avaliação de desempenho e a prestação de serviços de qualidade.

1.2. Problematização

Entender como está o desempenho dos colaboradores em suas atividades é fundamental para. Actualmente, as organizações actuam em um contexto marcadamente competitivo, onde estas precisam encontrar modo, de se destacarem no mercado de trabalho e atingirem seus objectivos. Para que isso aconteça, é necessário que os funcionários estejam motivados a fim de executarem um trabalho que vai ao alcance dos objectivos almejados.

Motivados os colaboradores, o seu empenho é significativo, e estes actuam dentro da organização com afinco para alcançá-lo. O líder tem papel fundamental no processo de satisfação da sua equipa. Contudo, esta relação nem sempre é simples, há influência de aspectos burocráticos, outros ligados ao poder de coerção, bem como de interesse particular das pessoas a quem chefiam, acabam tornando esta relação conflituante.

Daí que surge a seguinte questão: **Qual é o impacto da avaliação de desempenho aos trabalhadores na prestação dos serviços públicos Municipais?**

1.3. Justificativa

O trabalho vai ser útil para o desenvolvimento da organização no aperfeiçoamento em seu quadro de pessoal. Para os funcionários será interessante, pois vai apresentar varias formas de melhorar a organização com vista a satisfação dos trabalhadores e para os líderes vai ser importante, pois vai indicar diferentes maneiras de liderar e métodos para motivar os funcionários.

Na vertente individual, motivou fazer o estudo para ter conhecimento sobre a influência que a Avaliação de Desempenho tem na satisfação dos trabalhadores nas organizações, no âmbito académico, espera-se que a pesquisa venha impulsionar a realização de mais pesquisas relacionadas com o tema e a sua análise, crie estímulo para debates nas instituições de ensino e nas comunidades locais.

No âmbito académico e social, o tema é importante pois dará mais um contributo aos estudos já existentes para que se possa melhorar a variável em estudo, trazer novas práticas referentes a qualidade do serviço prestado ao cidadão, identificar e resolver algumas lacunas existentes sobre a qualidade dos serviços municipais prestados aos cidadãos.

É por isso que foi criado o Conselho Autárquico como sendo Estado local de uma municipalidade ou órgão executivo colegial do município constituído pelo presidente do conselho municipal e vereadores (segundo o artigo 49 da lei 2/97 de 18 de fevereiro), com objectivo de criar oportunidades para a participação da sociedade na gestão pública para que haja um melhor atendimento a população e para que se possa eliminar o problema de mau atendimento.

1.4. Hipóteses

Desenvolvendo o estudo que visa avaliar o impacto de avaliação de desempenho na melhoria de prestação de serviços de qualidade pelo Conselho Autárquico da Cidade de Chókwè, admite-se que tal fenómeno tenha como hipóteses as seguintes:

H₁: Sugere se que o Modelo de Avaliação usado não seja ideal para satisfazer os funcionarios do CMCC.

H₂ Pressupõe-se que a falta de atenção em outros factores motivacionais tenham contribuído para a satisfação dos funcionários do CMCC.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Avaliação e Gestão do desempenho nas Organizações

Gestão e avaliação de desempenho é um processo constituído para agregar o universo corporativo associado às unidades de negócios, as equipas, os indivíduos e a liderança, por meio de planos organizados sob um ponto de vista sistémico, presente na conservação da empresa no mercado. Nesta perspectiva, as ações de avaliação do desempenho devem ser executadas por todos os gestores, independentemente de sua área. Para muitos avaliadores, é necessário adoptar um novo paradigma, onde os mesmos não são apenas avaliadores de pessoas, mas é parte dos Recursos Humanos da organização, Tavares, (2010); Caetano (1996).

Por via disso, a avaliação e a gestão de desempenho segundo Tavares (2010) têm como principais objectivos:

- Orientar decisões de gestão sobre a necessidade de se disponibilizar recursos e meios para a consecução do trabalho, bem como sobre as necessidades de treinamentos dos colaboradores;
- Planear as actividades dos colaboradores e identificar as condições de trabalho que influem no seu desempenho;
- Nortear as políticas e directrizes de recursos humanos da organização;
- Premiar ou promover e até punir, advertir ou demitir colaboradores.

No debate da avaliação dos funcionários públicos, alguns autores como Tavares (2010), Castro (1994), Drucker (1989), Chiavenato (2001), a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, tendo como objectivo o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Como consequência, as directrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação do Desempenho, são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização.

Neste contexto Tavares (2010) e Gunaratne e Plessis (2007) evidenciam que é cada vez mais frequente o interesse da alta administração pela avaliação de desempenho nos Funcionários Públicos é como ferramenta de gestão a ser utilizada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial dos empregados.

Chiavenato (1999) por sua vez, diz que a avaliação do desempenho nos Funcionários Públicos é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Tal como Chiavenato (2001), Tavares (op. cit), Arvey (1998) e Lota (2002) explica que as premissas básicas do Sistema de Avaliação de Desempenho nos Funcionários Públicos estão concentradas em duas dimensões: dimensão individual e a dimensão institucional.

Na dimensão individual, as componentes da avaliação de desempenho nos funcionários públicos, centram-se no estabelecimento de objectivos de desempenho e na avaliação das competências exigíveis para o desempenho das funções/tarefas do cargo.

Na dimensão institucional, pretende-se avaliar o grau de resultado obtido pela unidade orgânica face às metas e planos de trabalho definidos para o período. A avaliação será feita nas componentes, estabelecimento de metas, condições de trabalho e a avaliação feita pelos utentes do serviço (Robbins, 1985; Tavares, 2010).

2.2. Conceito de satisfação laboral nas organizações

Desenvolvidas ao longo do século XX, as teorias sobre liderança são umas das áreas mais antigas de pesquisa científica e tem limitado seu foco de análise ao traço de personalidade, comportamento e poder exercido pelo líder (Yulk, 2002). A teoria da liderança sugere que o comportamento de liderança tenha feitos profundos em subordinados, inclusive com eles se relacionam com o líder assim como um com o outro (Bass, 1990)

A teoria clássica da Administração não se preocupou com o estudo da liderança e suas implicações, mas sim com autoridade formal, tratando os aspectos da chefia dos níveis hierárquicos superiores sobre os inferiores. Tais aspectos estavam relacionados, exclusivamente, com as actividades e funções do cargo (Chiavenato, 1993).

Por outro lado, a Teoria das Relações Humanas enfatizou o estudo da liderança, resultando na constatação da influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas. Isto verificou-se, pela primeira vez, com a experiencia de Hawthorne, onde se demonstrou que a existência de líderes informais num grupo, fiéis às suas normas e expectativas, faziam aumentar a coesão do mesmo (Chiavenato, 1993)

De acordo com Bergamini (2008), o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico, mas sim na maneira como lida com as pessoas. Estar motivado, gostar do seu trabalho e ter um bom relacionamento com o seu líder pode um factor grande gerador da satisfação.

Por sua vez Azevedo e Medeiros (2003) sustentam que para o empregado estar satisfeito com o trabalho, precisa estar satisfeito também com seu chefe. É ele quem exerce a função do líder do grupo. O líder é quem tem a capacidade de influenciar pessoas para alcançar determinada meta, por isso, deve saber conduzir, trazer motivação aos seus subordinados, pois isso pode reflectir positiva ou negativamente nos índices organizacionais.

3. Teorias motivacionais

3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades

A noção de necessidades permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias. Essa teoria contribuiu para focar investigações mais profundas sobre o porquê do comportamento humano.

Segundo Robbins (2005, p. 152), “a teoria mais conhecida sobre motivação é provavelmente, a das necessidades, de Abraham Maslow”, que é apresentada por uma pirâmide e descreve que os indivíduos possuem cinco níveis de necessidades às quais desejam satisfazer, sendo que estas se subdividem em necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e de autorrealização).

Este autor, baseando-se em suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas à respeito do comportamento motivacional: Na primeira etapa, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Na segunda etapa, ele acredita que quando as pessoas não possam estar satisfeitas, geram estados de tensões que leva o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperando assim o equilíbrio interno perdido.

3.2. Teoria X e Y

Insatisfeitos com a inadequação do modelo de relações humanas as realidades da vida empresarial, Ferreira, Reis e Pereira (2002, p.41) dizem:

Douglas McGregor centrou seus estudos na relação entre o sucesso da organização e sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano. Suas experiências levaram-no a desenvolver o conceito de que suas estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças do líder acerca da natureza humana.

Para concretizar sua idealização construiu duas teorias conhecidas como X e Y. Segundo Robbins (2005, p. 152), Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano, uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que espera que as pessoas façam exatamente aquilo que as organizações pretendem que elas façam do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos possuem da natureza dos seres humanos, se baseia em certos agrupamentos de premissas, e tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários de acordo com elas. Para a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

1. Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho;
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

3.3. Autarquias Locais

A Constituição Da republica de Moçambique de 2004, prevê a descentralização do poder político às Autarquias locais, que concretizam o que a Constituição designa por “poder local” em oposição ao poder central desconcentrado nos órgãos locais de Estado e cujos objectivos são organizar a participação dos cidadãos na solução dos problemas próprios da sua comunidade local e contribuir para o aprofundamento e a consolidação da democracia (Constituição Da republica de Moçambique, arts. 271 e 272)¹.

¹Constituição da República de Moçambique artigos 271 e 272

1. O Poder Local tem como objectivos organizar a participação dos cidadãos na solução dos problemas próprios da sua comunidade e promover o desenvolvimento local, o aprofundamento e a consolidação da democracia, no quadro da unidade do Estado Moçambicano.

2. O Poder Local apoia-se na iniciativa e na capacidade das populações e actua em estreita colaboração com as organizações de participação dos cidadãos.

Assim, a Lei Fundamental atribui objectivos ao “Poder Local” que este deverá prosseguir, previstas no nº 1 do artigo 8 da Lei 6/2018 de 3 de Agosto.

Contudo, a realização destes objectivos precisa de estruturas e um grau de autonomia efectiva para permitir a realização concreta dos interesses e fins consagrados pela Constituição.

No entanto, a criação das Autarquias Locais não liberta o Estado da sua responsabilidade global sobre o país e o funcionamento das diversas instituições constitucionalmente existentes; deve, por conseguinte, exercer algum controlo sobre as autarquias locais, através de Tutela que esteja munida de recursos suficientes.

3.4. No que tange as estruturas do poder local

Duas perspectivas serão abordadas, no primeiro momento tratar-se-á de descrever a organização, o funcionamento e as competências dos órgãos das Autarquias locais e no segundo momento, apresentar as relações entre os órgãos destas mesmas Autarquias locais.

3.4.1. Os órgãos das Autarquias Locais

- A Assembleia Autárquica;
- O Conselho Autárquico e
- E o Presidente do Conselho Autárquico.

4. Comunidades da Autarquia de Chókwè

As população de Chókwè dependem da agricultura, produção pastoril, comércio informal, migração laboral para a África do Sul e (para uma pequena minoria) do emprego formal. Acultura do peixe está a crescer em importância, com um total de 55 tanques de peixe ou represas.

De acordo com o Plano Estratégico do Distrito (2010) a população é composta por uma ‘classe baixa’ que consiste principalmente em pequenos proprietários; uma ‘classe média’ composta principalmente por migrantes laborais; e uma ‘classe alta’ consistindo

principalmente em grandes proprietários de gado e comerciantes (província cria 25% do gado de todo o país).

Ainda de acordo com o Plano Estratégico (2010), o Distrito é “um dos menos pobres da província de Gaza”, sendo as chuvas irregulares e o HIV/SIDA as razões principais da pobreza e vulnerabilidade.

O conhecimento que os cidadãos residentes na autarquia possuem sobre a organização, estruturas e mecanismos de funcionamento dos órgãos a nível Autárquico, e principalmente em relação a Assembleia Autárquica, é ainda baixo. As Assembleias Autárquicas tem um papel de fiscalização das actividades do Conselho Autárquico, que é o órgão executivo, e tem a responsabilidade, como representantes da população residente no município, de defender os interesses desses².

²INE 2009; Administração do Distrito, Chókwè.

5. METODOLOGIA

5.1. Descrição da área de estudo

A pesquisa terá como área de estudo, “Conselho Municipal da Cidade de Chókwè”, sendo que o Município de Chókwè constitui uma entidade (pessoa jurídica), descentralizada da Administração Pública, com órgãos respectivos próprios, sujeita a fiscalização e à tutela do Estado Moçambicano, com património constituído de recursos próprios, e cujo fim é a satisfação das necessidades públicas e colectivas, executar serviços da carácter estatal ou interesse da colectividade; praticar actos definitivos e executórios.³

5.2. Quanto a tipo de abordagem

De forma a alcançar os objectivos da pesquisa usei as variáveis quantitativa discreta uma vez que pretende-se trabalhar com um número real na aplicação de questionários aos funcionários, também uma abordagem qualitativa nominal uma vez que a classificação vai também abranger por género mediante a obtenção dos dados em estudo, assim como pela razão de entrevista direccionada ao Chefe de Serviços de Recursos humanos e Chefe de Secretaria do Conselho Autárquico de Chókwè a fim de procurar entender sobre aspectos relacionados com a prestação de serviços aos munícipes como forma de confrontar com as opiniões dos munícipes.

5.3. Quanto aos objectivos

Quanto aos objectivos recorre a pesquisa descritiva pois visa à identificação de opiniões, percepções das amostras. Para Vieira (2002) a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenómenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Com esta pesquisa, pretende-se colher dados credíveis, de modo a esclarecer a situação de prestação de serviços no CACC.

5.4. Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, foi a pesquisa de campo. Pesquisa de campo, pois vai ser realizado na instituição na qual ocorre o fenómeno que dispõe de factores para descrevê-los e que vai ser necessário realizar colecta de dados nas comunidades. E é um estudo de caso, pois vai tratar de uma análise mais detalhada sobre o tema a pesquisar. De acordo com Gil (2010), estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro de um contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidos e no qual são utilizadas várias fontes de evidencia”.

³ Estatuto Orgânico do Conselho Autárquico da Cidade de Chokwe

5.5. Quanto a condução do estudo

Como método de pesquisa, foi usado a indução. Para Lakatos e Marconi (2007), indução é “um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, inferir-se-á a uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. Esta pesquisa permitirá obter dados sobre as opiniões de diversos autores em torno da cultura organizacional, correlacionando deste modo, a abordagem teórica com a prática.

5.6. Método de recolha de dados

O estudo contou com três métodos de recolha de dados, sendo que o primeiro abordou um levantamento bibliográfica, que consistiu em consultas de algumas obras, livros, dissertações como a Constituição da República de Moçambique, Leis n.º 3/94, referente aos distritos municipais que foi revogada pela Lei n.º 2/97 de 18 de Fevereiro que estabelece o quadro Jurídico para a implantação das Autarquias Locais, Lei 6/2018 de 3 de Agosto que revoga a Lei n.º 2/97 de 18 de de, Lei n.º 7/2018 de 3 de Agosto, atinente a eleição a Titulares dos Órgãos das Autarquias Locais, revogada pela Lei n.º 14/2018 de 18 de Dezembro.

5.7. População alvo e amostra

O universo desta pesquisa é composto 195 Funcionários, dos quais foram retirada apenas uma amostra de 35 Funcionários, através de uma amostragem probabilística aleatoria simples.

5.8. Tratamento dos dados

As análises estatísticas vão ser realizadas em planilha eletrónica do Excel, onde vai-se calcular a média e o desvio padrão usando a estatística descritiva de cada variável e depois os resultados vão ser apresentados em tabelas e gráficos.

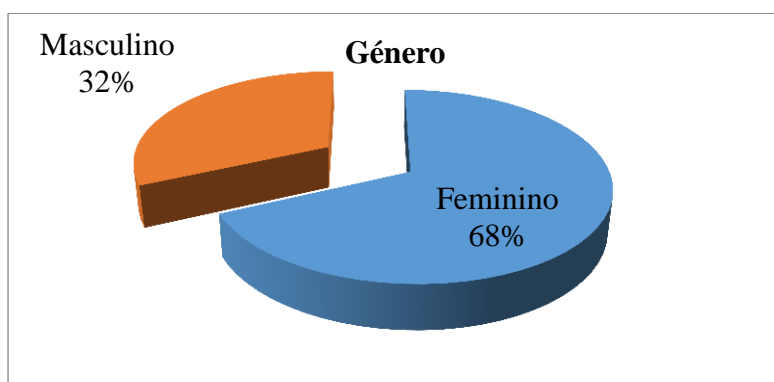
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com vista a responder os objectivos propostos pela pesquisa de forma a responder o problema que motivou a realização de mesma, será neste capítulo apresentada e discutida em forma de gráficos, toda informação relativa aos dados recolhidos no local em estudo sobre a avaliação de Desempenho como meio para garantir melhor prestação dos serviços Públicos aos utentes.

1. Quanto ao Género

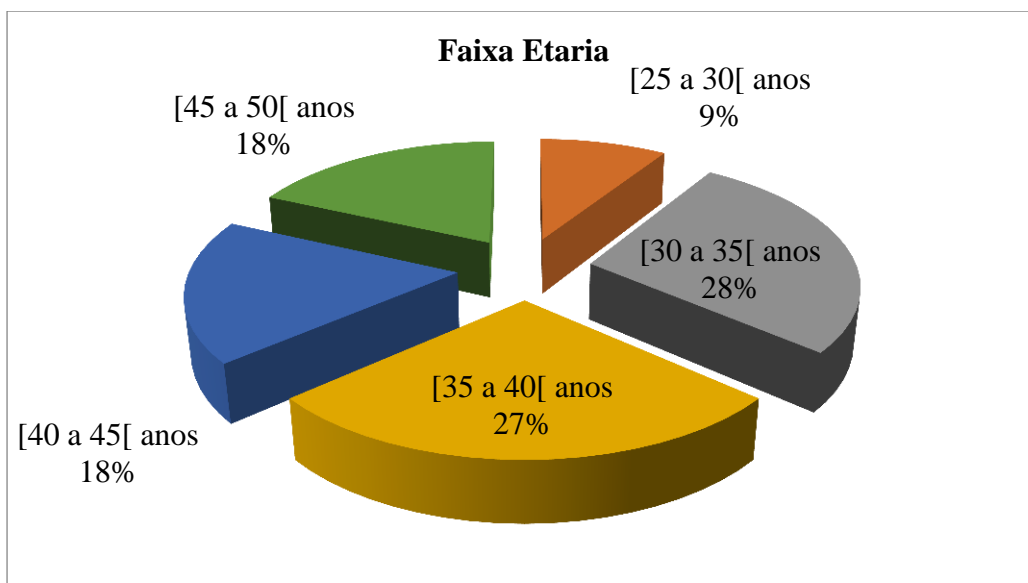
No que concerne ao género da população da amostra do CMCC, consta que tem mais funcionários do sexo feminino em relação ao sexo masculino, com uma percentagem de 68% contra 32% do sexo masculino.

No que os pesquisadores modernos trazem sobre a o equilíbrio do género nas organizações, há necessidade contratar ou nomear em função dos objectivos institucionais olhando para a natureza do trabalho, mas tendo em consideração o equilíbrio.



2. Quanto á faixa etária

Visando analisar os intervalos das idades, dos inqueridos maior parte dos funcionários do CMCC, tem uma idade compreendida entre 30 a 35 anos, representados por uma percentagem correspondente a 28% e 27%, seguido dos funcionários com idade compreendida entre 35 a 40 anos. O que implica ter uma equipe jovem e dinâmica com habilidades de compreender facilmente os fenómenos institucionais sobre a questão organizacional. Havendo a necessidade de se mobilizar a s variáveis indispensáveis para a questão motivacional.

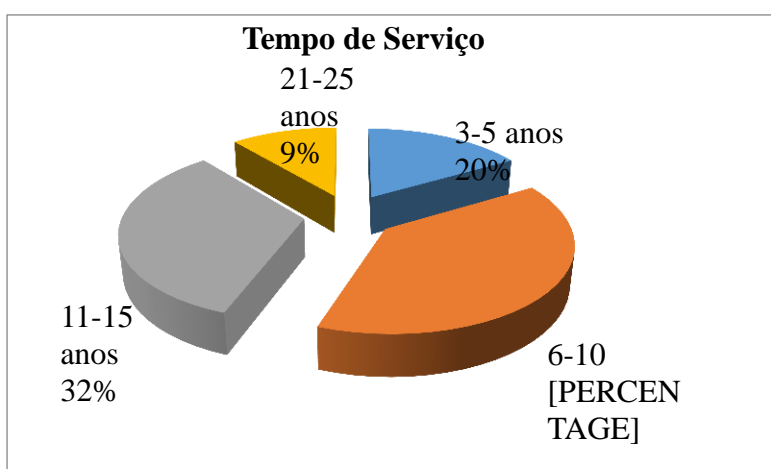


Fonte: Dados da presente pesquisa

3. Quanto ao Tempo de Serviço

Nesta questão tem se como objectivo aferir a experiência profissional como forma de colher dados fiáveis e que correspondem a realidade do CMCC e com 39% e 32% encontram se os funcionários com 6 a 10 anos e 11 a 15 anos respectivamente. Sendo essa a maioria que tem experiência profissional suficiente para lidar com os dilemas institucionais e sobre tudo questões ligadas a satisfação através da avaliação de desempenho.

No entanto feita análise aprofundada sobre o tempo de serviço que os funcionários desta instituição possuem, é possível chegar uma conclusão positiva, visto que o tempo de serviço tem sido considerado uma biblioteca para melhor compreender a organização e o funcionamento da organização sobre toda informação relacionada com a comunicação.



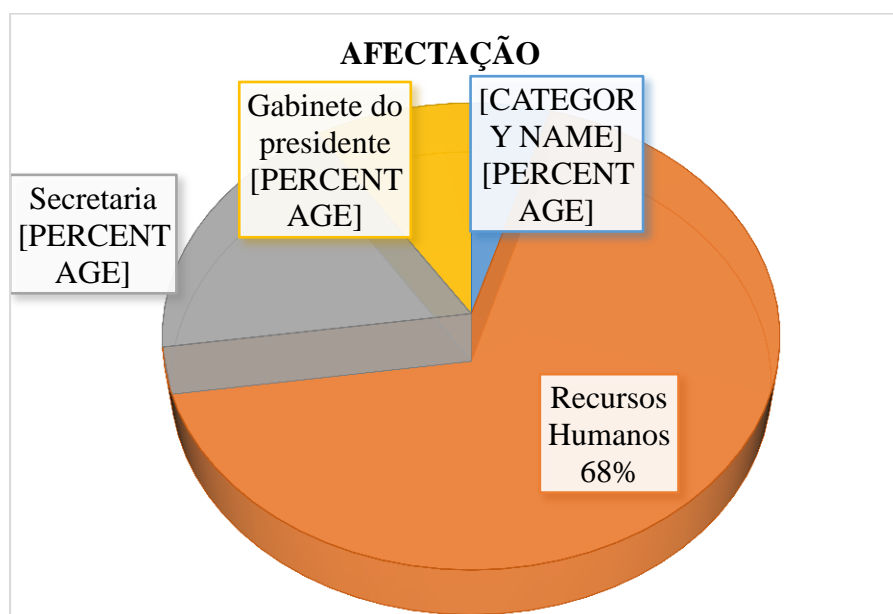
Fonte: Dados da presente pesquisa

4. Quanto a Afecção dos funcionários do CMCC nos sectores inqueridos

Com vista a aferir a sensibilidade de cada sector sobre a comunicação na busca de um clima favorável e conseqüentemente, desenvolvimento institucional, em 68% corresponde a população pertencente ao sector de Recursos Humanos, sendo a maioria absoluta e justificada por ser o sector responsável e determinante em maior parte para a motivação dos seus colaboradores através de políticas que vão ao encontro das necessidades dos funcionários como membros activos da instituição e para os sectores em geral.

Em prossecução com o levantamento da composição dos sectores, em 18% perfaz a população da Secretaria, que responde aos requerimentos submetidos para avaliação pelos Municípios. Não obstante o sector de Administração e Finanças com 5% e gabinete do presidente com 9%, sendo a penúltima responsável pela gestão financeira, ou seja, a compensação dos funcionários pelo serviço prestado e também determinantes para o sucesso da organização, pois todo funcionário depende da remuneração para satisfação das necessidades básicas. E quanto ao gabinete dos docentes, é o sector chave responsável pela formação dos estudantes e colher a sensibilidade deste sector é muito vital para medir o sucesso e insucesso da organização e perspectivar o futuro quanto a componente de docência.

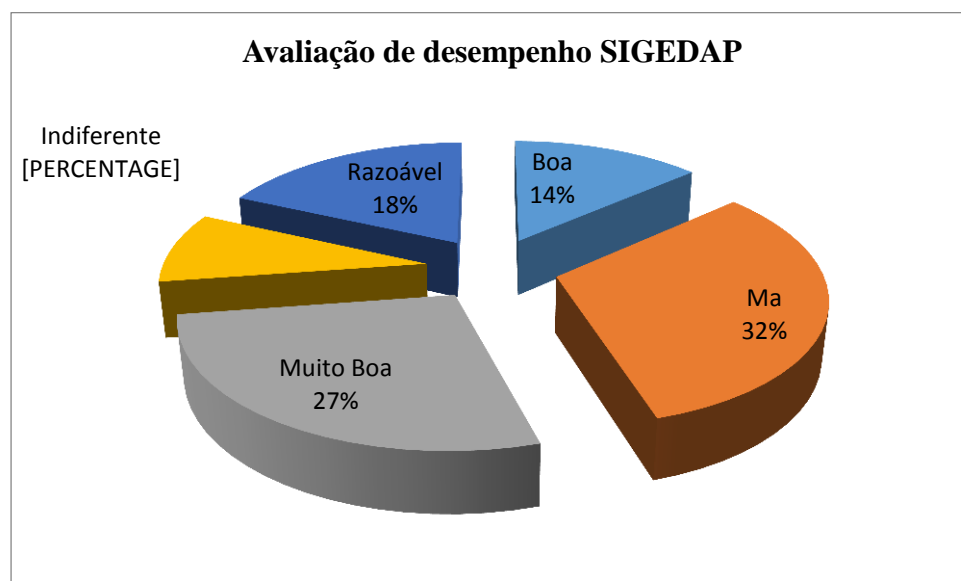
Contudo, tem se como constatações que há equilíbrio quanto a afecção para responder o problema em estudo, visto que não foi possível inquerir todos sectores, mas os essenciais apotam com tendência para o sector responsável pela gestão de pessoas.



5. Opinião sobre a o modelo usado de avaliação de desempenho SIGEDAP

Visando medir as opiniões em relação a avaliação de Desempenho, 32% assumiram não ser relevante, porem relacionando com o avaliador visto que segundo os inqueridos o grande não é apenas o instrumento que não espelha o trabalho, mas sim sobre quem te avalia.

Enquanto que em 14% são da opinião de que o modelo é bom, cabendo apenas ao avaliador fazer o bom uso das competências que lhe são atribuídas pela lei de Avaliação de Desempenho.



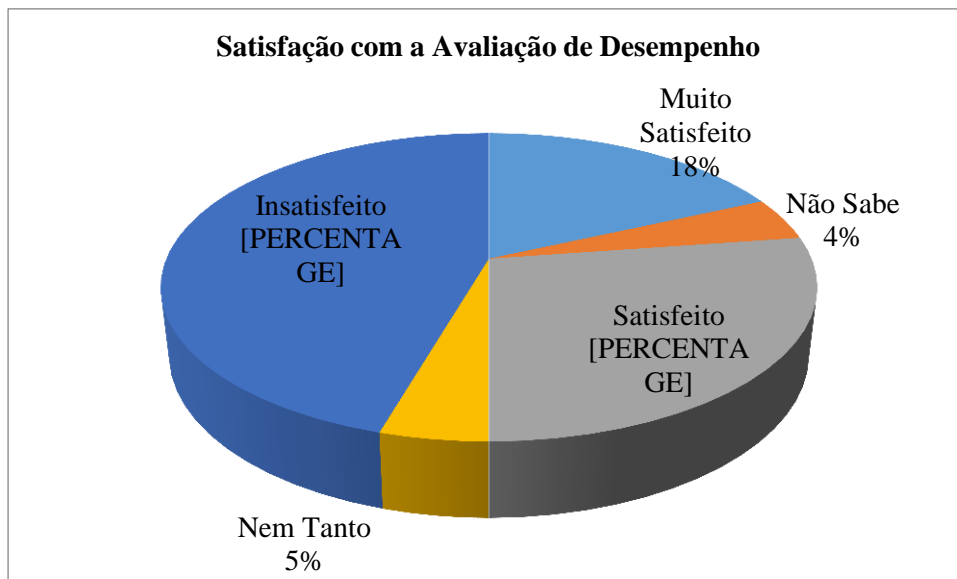
Fonte: Dados dapresente pesquisa

6. Satisfação com o modelo de Avaliação de Desempenho SIGEDAP

Com o objectivo único de perceber o nível de Satisfação dos funcionários com o tipo de avaliação de desempenho aplicada, maior parte destes com percentagem reflectida em 46% dos que estão insatisfeitos com o tipo de avaliação aplicada, ou seja no âmbito de relacionamento pessoal entre colegas é indispensável que há um estilo de liderança ideal para a concretização dos objectivos organizacionais e nessa perspectiva fez questões para aferir o nível de satisfação dos funcionários de cada sector inqueridos e os mesmo revelaram se não muito felizes com o estilo de liderança aplicada.

Contudo, alguns funcionarios são da opinião que estão felizes, numa perctagem assumida em 27% e isso prova que não estão satisfeitos, uma vez ser uma percentagem muito inferior comparado com a primeira. Porem, em 35 assumiram estarem muito felizes com o estilo de

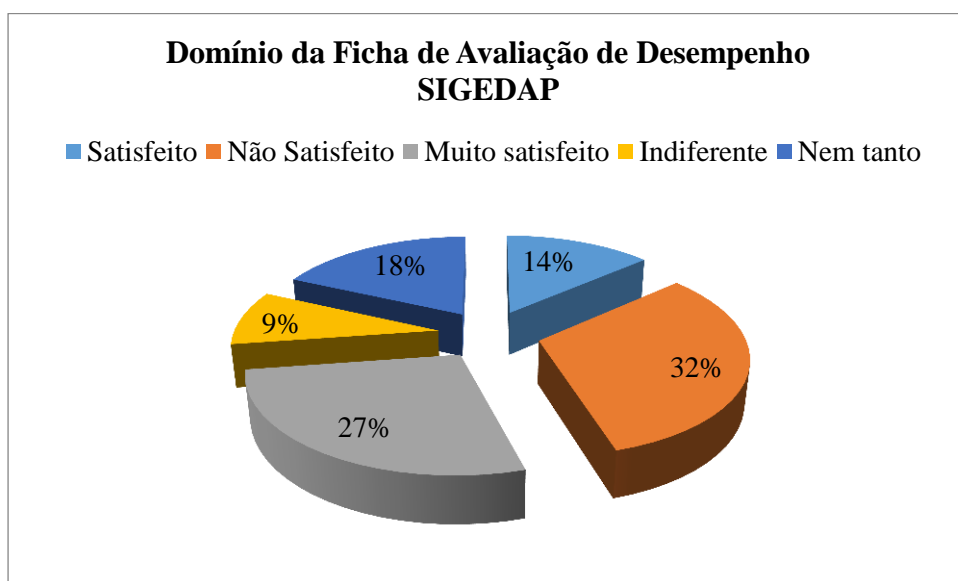
liderança aplicado, de certeza que podem corresponder ao pessoal que assume algum cargo de chefia e liderança.



Fonte: Dados da presente pesquisa

7. Quanto ao Domínio da Ficha de Avaliação de Desempenho SIGEDAP

Visando perceber o nível de conforto dos Funcionários com a avaliação de Desempenho, em 32% corresponde aos que assumem haver grandes desafios, com destaque para o facto de ser um formulário longo, a falta de entendimento sobre o objectivo principal da avaliação de desempenho. Porém em 9% assumiram que conheciam o modelo e identificavam-se com o instrumento.



Fonte: Dados da presente pesquisa

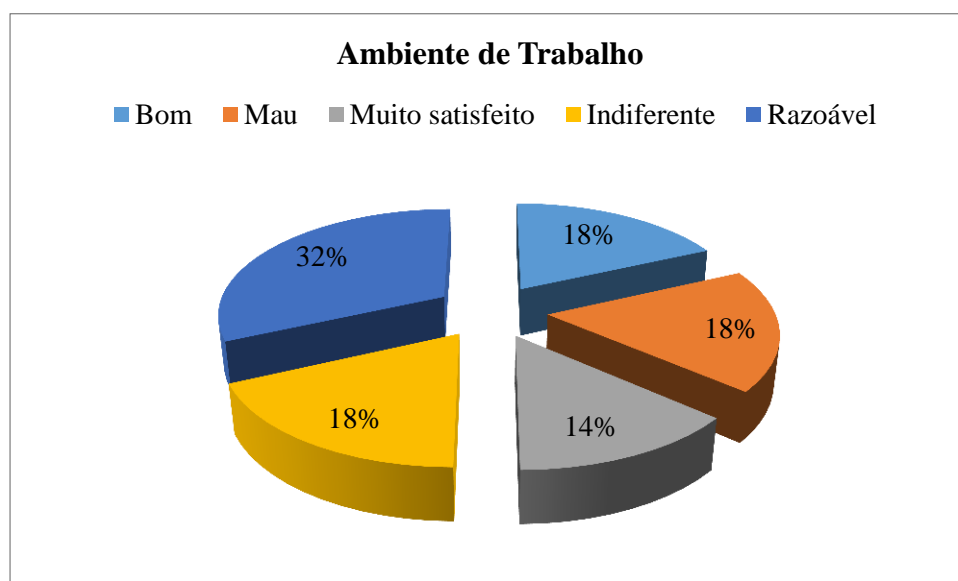
8. Ambiente de Trabalho

O espírito de equipa é outro fator essencial e muito valorizado atualmente, quer pela maioria dos profissionais, quer pelas empresas. Pode ser visto como a capacidade que temos para criar laços com diferentes elementos de uma equipa ou empresa.

No mesmo sentido, a necessidade de integração e de pertença a um grupo é amplamente estudada e está comprovado que todos nós temos essas necessidades. Deste modo, torna-se vital promover e fomentar o espírito de equipa no dia-a-dia empresarial. Pessoalmente, acredito que a melhor ferramenta de promoção do espírito de equipa é empresarial.

Existe outros factores fundamentais para promover a partilha de conhecimento e o crescimento e desenvolvimento dos negócios. Por isso, não se acanhe em pedir conselhos a quem lhe pareça mais experiente em determinada matéria e partilhe informações que tenha com os seus colegas. Tudo isto será determinante para um bom e saudável ambiente de trabalho.

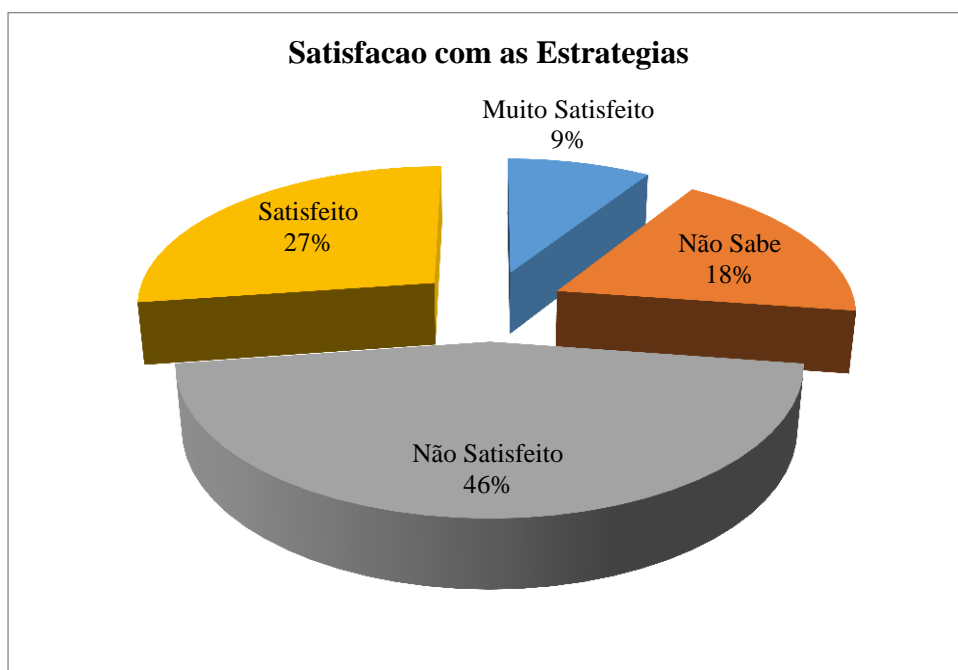
No entanto, em 30% assumiram o ambiente de trabalho era razoável, contra 18% que assumiram que era mau e outros 18% ficaram indiferentes. das respostas dadas apenas 14% é que disseram que era muito bom, uma minoria com uma percentagem que não chega a fazer maior diferença comparando com as outras percentagens.



Fonte: Dados da presente pesquisa

9. Quanto a satisfação dos funcionários em relação as estratégias motivacionais para além de avaliação de desempenho.

Com intenção de avaliar as estratégias usadas para o alcance da satisfação dos funcionários do CMCC, e maior parte deles representados em 46% e 27% respectivamente disseram estar insatisfeitos. Isso mostra que não existe uma combinação das variáveis em estudo, desde a motivação, o estilo de liderança, o ambiente de trabalho e ate mesmo a comunicação. Com isso mostra se claramente que não basta que apenas um factor determine a satisfação, há necessidade de se combinar todos factores motivacionais para que se tenha uma instituição cada vez mais prospera.



7. CONCLUSÃO

No âmbito de conclusão do curso de licenciatura em Administração, no Instituto Superior Politécnico de Gaza torna se indispensável fazer uma pesquisa sobre o estudo de caso, em relação as matérias ligadas a área de formação.

Neste caso houve a necessidade de se desenvolver um estudo de campo do curso de ensino de que tinha como objectivo principal a analisar o impacto da avaliação de desempenho para o melhor provimento de serviços Municipais.

Quanto a metodologia, usou se as variáveis quantitativas discretas uma vez que pretendia-se trabalhar com um número real na aplicação de questionários, também uma abordagem qualitativa nominal uma vez que a baseava se a um levantamento bibliográfica, que consistiu em consultas de algumas obras, livros e dissertações.

Com base no questionário elaborado, visando responder o problema em estudo várias foram as opiniões dadas pelo inqueridos em forma de respostas aos questionários e com base nas respostas, uma vez que para garantir a qualidade na prestação de serviços publicos,é indispensavel o uso de melhore4s metodos para avaliação do desempenho, visto que a ma avaliação pode prejudicar a melhor prestação do trabalho para alem de ser necessario de uso de outras ferramentas como liderança, bom relacionamento para permitir maior liberdade e pouca margem de erro durante a avaliação do desempenho pois visa passar informações, tomadas de decisões corretas e desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes.

Nesta senda, em 32% revelaram se insatisfeitos, pois na sua maioria não sentem se confortados com a forma como a avaliação de desempenho é feita, na mesma sequência, em 27% mostraram se muito satisfeitos e em 9% ficaram indiferentes e 18% disseram que razoavelmente.

Visando perceber o nível de conforto dos Funcionários com a avaliação de Desempenho, em 32% corresponde aos que assumem haver grandes desafios, com destaque para o facto de ser um formulário longo, a falta de entendimento sobre o objectivo principal da avaliação de desempenho e a não partilha do resultado final com o visado. Porem em 9% assumiram que conheciam o modelo e identificavam se com o instrumento.

Neste contexto, o espírito de equipa é outro factor essencial e muito valorizado atualmente, quer pela maioria dos profissionais, quer pelas empresas. Pode ser visto como a capacidade que temos para criar laços com diferentes elementos de uma equipa ou empresa.

No mesmo sentido, a necessidade de integração e de pertença a um grupo é amplamente estudada e está comprovado que todos nós temos essas necessidades. Deste modo, torna-se vital promover e fomentar o espírito de equipa no dia-a-dia empresarial

Dando seguimento com a combinação dos factores, em 46% dos que estão insatisfeitos com o tipo de gestão aplicada, ou seja, no âmbito de relacionamento pessoal entre colegas é indispensável que há um estilo de liderança ideal para a concretização dos objectivos organizacionais e nessa perspectiva fez questões para aferir o nível de satisfação dos funcionários de cada sector inqueridos e os mesmo revelaram se não muito felizes com o estilo de liderança aplicada.

Fica assim provada a primeira hipótese que admite a possibilidade de não haver satisfação com a avaliação de desempenho, comprometendo a eficacia na prestação dos serviços públicos municipais devido a má avaliação do desempenho.

8. RECOMENDAÇÕES

Ao Conselho Municipal da Cidade de Chókwè como uma instituição com autonomia financeira patrimonial e administrativa competente para responder as ansiedades da população e também os desafios sociais através de provimento de serviços básicos sociais recomenda se:

- No que tange aos fatores externos relacionados às instalações físicas e relações interpessoais com os colegas, os percentuais apontaram para resultados expressivos. Grande parte dos funcionários revelou gostar do que faz e que existe um bom relacionamento com a equipe. Ressalta-se que, neste caso, o que impacta são os factores do ambiente, que dependem muito mais do incentivo da Instituição do que dos próprios indivíduos.
- Ao contrário dos aspectos externos, que na sua maioria foram avaliados de positivamente, confirmando o que preceitua a Teoria Dual, que determina que as instalações físicas possuem carácter provisório, pois as condições físicas do local de trabalho não incentivam a motivação, apenas não despertam a insatisfação.
- De acordo com os dados colectados, observou-se também um percentual elevado de funcionários que destacaram como aspectos que podem ser ajustados, a política de treinamento adoptada, a falta de valorização por parte da instituição, a influência do plano de carreira para o aumento da satisfação e a relação entre responsabilidade e autonomia para desempenho das atividades. Estes fatores denotam que aspectos externos podem contribuir para a insatisfação dos funcionários, podendo ocasionar mudanças nas acções adoptadas na empresa ou na própria gestão atual.
- Quanto ao descontentamento em relação ao plano de cargos e salários, os percentuais demonstram que a equipe desconhece as etapas de plano de carreira adoptada e das políticas de treinamento atreladas ao referido plano.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, AJD e Emedeiros, MPM 2003, *Satisfação no trabalho*, Rio Grande, Brasil
- Dutra, JC 2002, *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*, São Paulo
- Freitas, FE 1980, *Avaliação de Desempenho Humano: Origem e Desenvolvimento dentro da Teoria das organizações*, Editora Universitária, Paraíba.
- Freitas, FE 2001, *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico*, 2ª Edição, Universidade Feevale
- Gil, AC 2012, *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 6ª Edição, São Paulo
- Marconi, MA e Lakatos, EM 2001, *Metodologia do Trabalho Científico*, Editora Atlas, 6ª Edição, São Paulo.
- Maxwell, JC 2008, *O livro de ouro da liderança*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Siqueira, MMM 2008, *Satisfação no trabalho: medidas do comportamento organizacional*, Porto alegre.
- Siqueira, MMM 2008, *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnostico e Gestão*, Porto Alegre.
- Spector, PE 2002, *Psicologia nas organizações*, Saraiva, São Paulo
- Tatim, DC 2004, *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*, são Paulo

Questionários

1) Existe um método de avaliação de desempenho dos servidores na organização?

Sim _____

Não _____

2) Se sim, quais são os critérios dessa avaliação?

3) Qual a periodicidade é realizada a avaliação de desempenho?

4) Onde os servidores são avaliados e por quem?

5) Os avaliadores passam por algum tipo de treinamento para realizar essa avaliação?

6) Após essa avaliação os resultados obtidos são tratados por quem e de que forma?

7) Os servidores são informados do resultado de sua avaliação?

8) Há algum tipo de treinamento para os servidores com desempenho abaixo do esperado?

9) Como essa avaliação influencia na remuneração do servidor?

10) _____

10) Você acredita que o sistema de avaliação utilizado atualmente é satisfatório para a organização e os servidores?
