

Ano V, v.2 2025 | submissão: 08/10/2025 | aceito: 10/10/2025 | publicação: 13/10/2025

Avaliação do Desempenho e Motivação de Funcionários Públicos: estudo de caso no hospital Rural de Vilankulo

Performance Evaluation and Motivation of Public Servants: Case Study at Vilankulo Rural Hospital

Albertina Feniase Manhice – Universidade Save, albertina.manhice@gmail.com

Flávio José Fulete – Universidade Save, dr.ffulete@gmail.com

Resumo

O estudo tem como objetivo compreender a contribuição da avaliação de desempenho para a motivação dos funcionários e agentes do Estado, tomando como caso o Hospital Rural de Vilankulo, em Moçambique. A pesquisa adota abordagem mista, de natureza exploratória e descritiva, combinando métodos qualitativos e quantitativos, com aplicação de questionários e entrevistas a uma amostra representativa dos funcionários. Teoricamente, o estudo fundamenta-se em autores como de Andrade, Chiavenato, Martin, Neiva, Deci e Ryan que abordam conceitos de avaliação de desempenho, motivação e gestão de pessoas. Os resultados revelam que, embora os funcionários reconheçam a importância e a utilidade da avaliação de desempenho, entendem o sistema vigente como pouco motivador, com fragilidades ligadas à transparência, feedback insuficiente e critérios avaliativos inconsistentes. A originalidade do estudo reside em explorar empiricamente um contexto público específico em Moçambique, onde há escassez de pesquisas sobre o impacto da avaliação de desempenho na motivação. A contribuição está na possibilidade de propor estratégias de melhoria do sistema, fortalecendo a motivação, a justiça e a eficácia institucional. Conclui-se que a avaliação de desempenho deve ser compreendida como mecanismo estratégico de valorização e envolvimento dos funcionários, exigindo ajustes metodológicos e culturais para maior produtividade.

Palavras-chave: Avaliação do desempenho, objetivos de avaliação desempenho, Motivação.

Abstract

This study aims to understand the contribution of performance appraisal to the motivation of government employees and agents, taking the Vilankulo Rural Hospital in Mozambique as a case study. The research adopts a mixed-methods approach, exploratory and descriptive in nature, combining qualitative and quantitative methods, with questionnaires and interviews administered to a representative sample of employees. Theoretically, the study is based on authors such as de Andrade, Chiavenato, Martin, Neiva, Deci and Ryan who address concepts of performance appraisal, motivation, and people management. The results reveal that, although employees recognize the importance and usefulness of performance appraisal, they perceive the current system as poorly motivating, with weaknesses related to transparency, insufficient feedback, and inconsistent evaluation criteria. The study's originality lies in its empirical exploration of a specific public context in Mozambique, where there is a scarcity of research on the impact of performance appraisal on motivation. The contribution lies in the possibility of proposing strategies to improve the system, strengthening motivation, justice, and institutional effectiveness. It is concluded that performance evaluation must be understood as a strategic mechanism for valuing and involving employees, requiring methodological and cultural adjustments for greater productivity.

Keywords: Performance evaluation, performance evaluation objectives, Motivation.

1. Introdução

No contexto moçambicano, a avaliação de desempenho na administração pública tem sua origem histórica no período pós-independência, influenciada pela lógica socialista, adotada pela

FRELIMO nas zonas libertadas. Esse modelo conhecido como ESOFE, marcado por avaliações subjetivas sem critérios objetivos claros (Manhiça, Machado e Chadreque, 2024). Inicialmente, o foco era jurídico e administrativo, apoiado à progressão na carreira dos funcionários Manhiça e Siteo, 2024). Com a Estratégia Global da Reforma do Setor Público (EGRSP) lançada em 2001, a avaliação se tornou parte da modernização com foco na meritocracia, eficiência e combate à corrupção (Chibalonza e Eugenio, 2025). Em 1995, o governo introduziu a folha de Classificação Anual do Pessoal do Estado (FOCAPE), buscando maior objetividade, ainda considerando funcionalidades funcionais distintas (Manhiça et al., 2024). A principal mudança ocorreu com a Reforma do Setor Público de 2001, que institucionalizou o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) em 2009, priorizando metas claras, feedback contínuo e desenvolvimento de competências (Levieque, 2011).

A Estratégia Global da Reforma do Setor Público (EGRSP) 2001-2011 marcou o início de uma abordagem integrada para avaliação de desempenho, reconhecendo-a como essencial para alinhar objetivos e melhorar os serviços públicos (Macuane et al., 2019).

A evolução incorporou elementos da Nova Gestão Pública, como tecnologias digitais, descentralização e capacitação de servidores, mas ainda enfrenta desafios como resistência e falta de recursos (Chibalonza e Eugenio, 2025; Manhiça e Siteo, 2024). Após os anos de 1990, a avaliação obteve foco em resultados, prestação de contas e uso de indicadores, tornando-se instrumento estratégico para eficiência e transparência na administração pública (Martins e Ensslin, 2021).

A pesar dos avanços, avaliação de desempenho enfrenta desafios estruturais, técnicos e culturais. Neiva (2020) destaca que o processo sofre interpretações individuais e influências subjetivas e internas que podem gerar julgamentos invejados. Barros e Marques (2021) defendem que avaliação de desempenho deve ir além do aspecto legal, incorporando-se na cultura organizacional para promover o desenvolvimento humano e institucional. Amaral et al. (2018) reforçam seu papel estratégico para impulsionar a eficiência e a modernização da gestão pública enquanto Martins e Ensslin (2021) ressaltam a importância das informações geradas para decisões, definição de metas e aprendizagem contínua. Assim, a avaliação fortalece a gestão participativa, alinhando os resultados às ações dos colaboradores e contribuindo para progressão, remuneração, capacitação e qualidade na gestão.

Durante o estágio profissional realizado no Hospital Rural de Vilankulos, foram identificados problemas no sistema de avaliação de desempenho, como insatisfação dos funcionários devido à inadequação dos questionários, falta de *feedback* eficaz, desmotivação e desconhecimento da importância da avaliação. Além disso, constatou-se o não cumprimento das normas do serviço público moçambicano. A questão formulada busca entender em que medida o sistema de avaliação contribui para a motivação dos funcionários e agentes do Estado no hospital. O objetivo do estudo é

compreender essa contribuição, identificar os métodos utilizados, descrever as estratégias que promovem a aplicação e propor melhorias para o sistema de avaliação no Hospital Rural de Vilankulo.

1.1. Justificativa

A escolha do tema avaliação de desempenho baseia-se em sua relevância estratégica para a gestão de pessoas, impactando diretamente a motivação, progressão na carreira e qualidade do trabalho, além de melhorar as condições profissionais e sociais. Para ser eficaz, deve ser justo, objetivo e transparente, livre de influências pessoais. No Hospital Rural de Vilankulos, o tema é pertinente devido às insatisfações dos funcionários sobre a transparência e aplicação do sistema avaliativo, com falhas no desenvolvimento das normas e ausência de *feedback*, comprometendo confiança e participação. O estudo contribui teoricamente ao aprofundar os efeitos da avaliação na aplicação dos servidores públicos e sua relação com meritocracia e cultura organizacional. Na prática, sugere melhorias como avaliação 360 graus, *feedback* contínuo e alinhamento com planejamento e desenvolvimento. Socialmente, pode fortalecer os serviços públicos, valorizando servidores e promovendo uma gestão transparente e meritocrática.

O estudo busca preencher uma lacuna na literatura quanto à ausência de modelos próprios de avaliação de desempenho adaptados às especificidades legais, culturais e estruturais das instituições públicas moçambicanas Amaral et al. (2018) e Barros e Marques (2021). A avaliação ainda é frequentemente vista como uma atividade burocrática, integrada um pouco à cultura organizacional, agravada pela falta de formação adequada dos avaliadores, comprometendo a justiça e validade do processo (Barros e Marques, 2021). Também se nota escassez de estudos empíricos que aprofundem os impactos reais de avaliação de desempenho sobre a produtividade, a motivação e resultados institucionais no contexto moçambicano. Portanto, esses cenários evidenciam a necessidade de desenvolver modelos contextuais que considerem as particularidades institucionais e promovam uma cultura de avaliação contínua e estratégica, promovendo a melhoria da gestão pública e dos seus resultados.

2 Marco Teórico

2.1. Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho é um processo sistemático que analisa as ações e comportamentos dos servidores em relação aos padrões organizacionais (Neiva, 2020; Barros e Marques, 2021). Serve como instrumento gerencial para identificar de potencialidades, deficiências e oportunidades de

desenvolvimento individual e institucional (Amaral et al, 2018).

Relaciona-se à meritocracia e ao planejamento estratégico envolvendo feedbacks contínuos, definição de metas e o alinhamento entre esforços individuais e os objetivos organizacionais (Brandão e Guimaraes, 2001; Aguinis, 2013). Sua efetividade depende de critérios claros, preparo dos avaliadores, envolvimento da liderança e adequação ao contexto (Denisi e Murphy, 2017; Barros e Marques, 2021).

A avaliação de desempenho também apoia decisões gerenciais, como promoção e treinamento, além de contribuir para o desenvolvimento contínuo do servidor (Chiavenato, 2010; Tachizawa, Ferreira e Fortunato, 2006; Silvestein, 2011). No setor público, é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços, valorizar os funcionários e promover a eficiência institucional (Manhiça e Siteo, 2024; Andrade e Cordeiro, 2022; Guessier, Ensslin e Ptri, 2020). Estudos indicam que o ciclo de avaliação envolve design, implementação, uso e revisão, desafios em métricas e gestão (Bourne et al., 2000 Van Camp e Braet, 2016; Santos e Feuerschutte, 2011; Hipolítico e Reis, 2002). A avaliação ocorre em diversos níveis organizacionais, contribuindo para eficácia, sustentabilidade e melhoria contínua (Brandão e Guimaraes, 2001).

2.2. Objetivos da Avaliação de Desempenho

De acordo com Robbins (1998, citado por Davis 1992), a avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para decisões em recursos humanos, como identificar necessidades de treinamento, adequar programas de seleção, fornecer de *feedback* aos empregados e distribuir recompensas. Para os gestores, é fundamental que os funcionários utilizem todo seu potencial para que a organização explore as oportunidades de mercado. Assim, a avaliação visa verificar se resultados estão sendo alcançados e propor melhorias nos processos, servindo como critério para os programas de seleção e desenvolvimento, fornecendo aos empregados um retorno sobre como a organização os vê; e servindo de base para direcionar recompensas.

Pontes (1999) firma que avaliação de desempenho visa a melhoria da produtividade, qualidade e satisfação dos clientes. Além disso, fortalece a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, promovendo um ambiente de confiança, motivação e cooperação. Souza et al. (2006) acrescentam que os objetivos incluem apoiar decisões sobre promoção, remuneração, transferência e desenvolvimento de competências, além de fornecer retorno ao colaborador sobre seu desempenho e orientar sua trajetória profissional.

No âmbito da administração pública, o Decreto nº 55/2009 de 12 de Outubro (SIDEDAP), define que a avaliação de desempenho visa promover a excelência nos serviços públicos, melhorar o desempenho individual, fortalecer competências de gestão e liderança, reconhecer o mérito e apoiar

decisões sobre mobilidade, promoções e formações. A avaliação também visa identificar talentos, apoiar a profissionalização e desenvolver as competências dos agentes do Estado. Para Caixote et al. (2013) ressaltam que a avaliação deve refletir sobre a forma fiel do comportamento do trabalhador, não sendo um ajuste de contas. Almeida (1996, citado por Caixote et al., 2013) destaca que seus objetivos são: melhorar a produtividade, a motivação e o desenvolvimento pessoal; auxiliar nas decisões de gestão de pessoas; e identificar colaboradores com potencial para assumir maiores responsabilidades.

Pereira (2014) complementa que a avaliação deve alinhar o servidor ao cargo, promover o autodesenvolvimento, identificar de necessidades formativas e oferecer *feedbacks* constantes para fortalecer o trabalho em equipe.

As perspectivas dos autores revelam que a avaliação de desempenho é multifuncional, indo além das decisões administrativas. Ela contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, influenciando diretamente o desempenho organizacional. Destaca-se ainda o seu papel como fonte de motivação, por meio do reconhecimento, orientação e oportunidades de crescimento, fechando o ciclo entre avaliação, valorização e produtividade no ambiente.

2.3. Motivação

A motivação pode ser entendida como uma força interna que impulsiona o indivíduo a direcionar seu comportamento em busca de determinados objetivos (Madureira, 1990). Complementando essa visão, Barbosa (2009) a define como o fenômeno que leva a agir de certa maneira, sendo frequentemente usada para explicar a persistência em uma direção específica.

No âmbito organizacional, Bilhim (2013) acrescenta que motivação envolve a disposição de aplicar altos níveis de esforço para alcançar metas, esforço este condicionado à forma como a organização atende às necessidades de seus colaboradores.

Essas perspectivas revelam que a motivação é uma das principais forças impulsionadoras do comportamento humano, influenciando o desempenho pessoal e profissional. Nesse sentido, a cultura organizacional assume papel central, pois favorece o sentimento de pertencimento, a valorização individual e a produtividade, fatores que repercutem diretamente na motivação interna e externa dos trabalhadores.

Funcionários motivados tendem a ser alocados em funções que exploram e desenvolvem suas potencialidades. Além disso, esperam reconhecimento, seja por meio de salários compatíveis, planos de crescimento, benefícios ou valorização por parte da organização. Um ambiente organizacional saudável, caracterizado por boas relações interpessoais e comunicação eficaz, também fortalecer a motivação e elevar a produtividade.

Nessa perspectiva, Bomfim (2018) entende que a motivação dos funcionais está vinculada às transformações sociais, às exigências da profissão e às condições de trabalho. Ela pode derivar de fatores intrínsecos, como o interesse genuíno pela atividade exercida, ou extrínsecos, como recompensas e pressões externas. Com base na Teoria da Autodeterminação, Deci e Ryan (2000) explicam que a motivação está ligada à satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e pertencimento. Quando essas dimensões são atendidas, promovem maior envolvimento e eficácia dos trabalhadores.

Por outro lado, autores como Feist, Feist e Roberts (2015) e Pasquali (2017) destacam que a motivação, embora amplamente utilizada no discurso organizacional e acadêmico, ainda carece de uma delimitação conceitual clara. Trata-se de um construto teórico abstrato, de natureza subjetiva e multifacetada. Por isso, deve ser analisada a partir de definições construtivas e operacionais, que permitem desenvolver instrumentos capazes de captar sua complexidade.

No entanto, enquanto Madureira, Barbosa, Bilhim e Bomfim enfocam os aspectos práticos e funcionais da motivação organizacional, Feist, Roberts e Pasquali destacam a importância da precisão conceitual para o avanço da pesquisa. O cruzamento dessas abordagens contribui para uma visão mais abrangente e crítica da motivação, tanto como psicológica quanto como ferramenta estratégia de gestão.

3. Material e Método

Pesquisa é de natureza descritiva, pois buscou registrar e descrever fatos e características de um fenômeno sem interferência do pesquisador. Esse tipo de estudo permite identificar padrões e relações entre variáveis a partir de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e entrevistas, sendo amplamente empregado em investigações sociais e organizacionais (Marconi e Lakatos, 2003). O objetivo central foi compreender as características do processo de avaliação de desempenho no Hospital Rural de Vilankulo e sua relação com a motivação dos funcionários e agentes do Estado.

Quanto aos objetivos e à natureza, o estudo adotou caráter exploratório e descritivo, possibilitando investigar um fenômeno pouco estudado e buscar respostas para questões específicas. Yin (2001) destaca que as pesquisas exploratórias visam levantar informações iniciais sobre determinado problema, enquanto as pesquisas descritivas analisam sistematicamente as características de um fenômeno. Essa combinação mostra-se adequada para compreender, em profundidade, como avaliação de desempenho influencia a motivação dos funcionários no hospital de Vilankulos.

Para a pesquisa, adotou-se uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e

quantitativos. Segundo Michel (2005), uma abordagem qualitativa permite compreender os significados atribuídos pelos indivíduos aos fenômenos sociais, valorizando a análise subjetiva e contextual. Por meio de entrevistas abertas, buscou-se captar as percepções, opiniões e experiências dos colaboradores, sobre avaliação de desempenho e motivação profissional.

Complementarmente, a abordagem quantitativa foi utilizada para organizar e analisar as informações obtidas por questionários. Conforme Marconi e Lakatos (2003), uma análise quantitativa possibilita medir frequências, identificar padrões e sintetizar respostas, por meio de tabulação e aplicação de técnicas estatísticas básicas, garantindo maior objetividade aos resultados. A triangulação de métodos, ao integrar dados objetivos e subjetivos, aumentou a confiabilidade das conexões.

Para orientar a análise, usou-se o método indutivo, partindo da observação de dados particulares para a formulação de conclusões gerais. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a indução permite extrair generalizações a partir de fatos específicos, possibilitando a compreensão ampla do fenômeno. Neste estudo, as informações obtidas junto aos funcionários foram interpretadas de forma a inferir relações e impacto da avaliação de desempenho sobre a motivação organizacional.

O método monográfico foi adotado como estratégia principal, possibilitando uma análise detalhada de indivíduos, grupos e instituições, conforme Marconi e Lakatos (2003). Segundo Yin (2001), o estudo de caso é adequado para investigar, em profundidade, fenômenos inseridos em contextos reais, como o processo de avaliação de desempenho no Hospital Rural de Vilankulos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários. Segundo Marconi e Lakatos (2003), as entrevistas propiciam interação direta entre pesquisador e entrevistado para obtenção de informações específicas. Neste estudo, foram entrevistados os chefes de setores, permitindo a coleta de dados detalhados e contextualizados sobre a avaliação de desempenho.

População do estudo foi composto por 270 funcionários do hospital Rural de Vilankulos, incluindo enfermeiros, clínicos, agentes de serviço, chefes de setores e membros do corpo administrativo. A amostra, definida por técnicas de amostragem aleatória simples, garantiu igual probabilidade de seleção a todos membros da população (Gil, 2008). Foram selecionados 90 participantes, correspondendo a aproximadamente um terço da população: 45 enfermeiros, 5 clínicos, 20 agentes de serviço, 17 administrativos e 3 chefes de setores, sendo 40 homens e 50 mulheres.

4. Resultados e Discussão

Parte-se do pressuposto de que a avaliação de desempenho, enquanto prática de gestão de recursos humanos, possui grande relevância organizacional, pois fornece informações que subsidiam

outras práticas gerenciais. Dada sua importância e possíveis repercussões, torna-se relevante estudar a motivação dos trabalhadores diante desse processo, sobretudo no setor público, onde sua implantação tem gerado críticas e controvérsias. No caso do Hospital Rural de Vilankulo (HRV), as entrevistas revelaram insatisfação dos funcionários quanto ao desenvolvimento e à aplicação do sistema, condicionado ao cumprimento das normas legais e ao suporte institucional do governo.

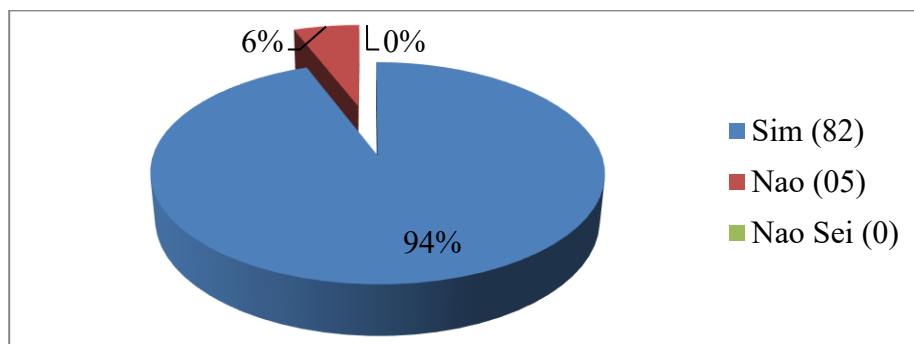
Tabela 01: Distribuição dos participantes por gênero

Gênero	Funcionários no geral		Membros da direção (chefes)		Total
	Fr.	%	Fr.	%	Fr./%
Masculino	39	43,33%	1	1,11%	40 (44,44%)
Feminino	48	53,34%	2	2,22%	50 (55,56%)
Total	87	96,67%	3	3,33%	90 (100%)

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme apresentado na tabela, participam da pesquisa 90 funcionários. Desses 87 (96,6%) responderam a um questionário, sendo 48 mulheres (53,3%) e 39 homens (43,3%). Outros 3 funcionários em cargos de chefia (3,4%) participaram por meio de entrevista, dos quais 1 homem (1,1%) e 2 mulheres (2,2%).

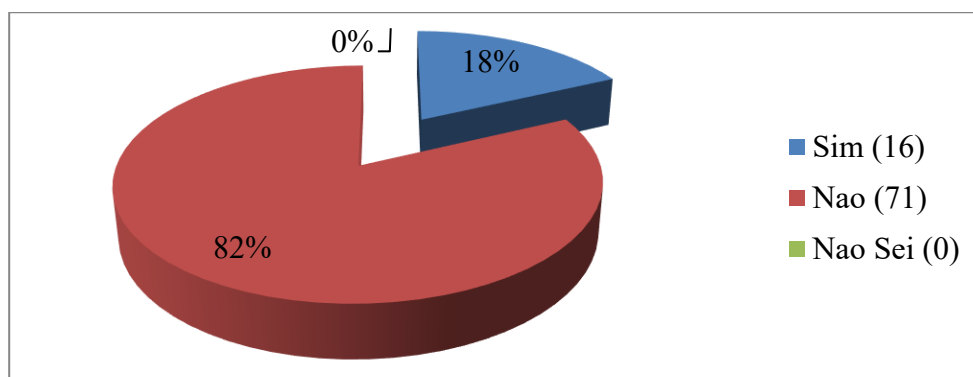
Gráfico 1: Alvos da Avaliação do Desempenho na instituição



Fonte: elaborado pelos autores

Dos 87 funcionários inquiridos, 82 (94%) afirmaram ter sido avaliados desde que ingresso na instituição, enquanto 5 (6%) relataram nunca terem passado por avaliação, possivelmente por terem sido recém-contratados. Estes dados indicam que a maioria dos colaboradores participa no processo de avaliação de desempenho, considerando uma ferramenta fundamental para integração e adequação às funções, conforme destacado por Chiavenato (2010, citado por Silva, 2014).

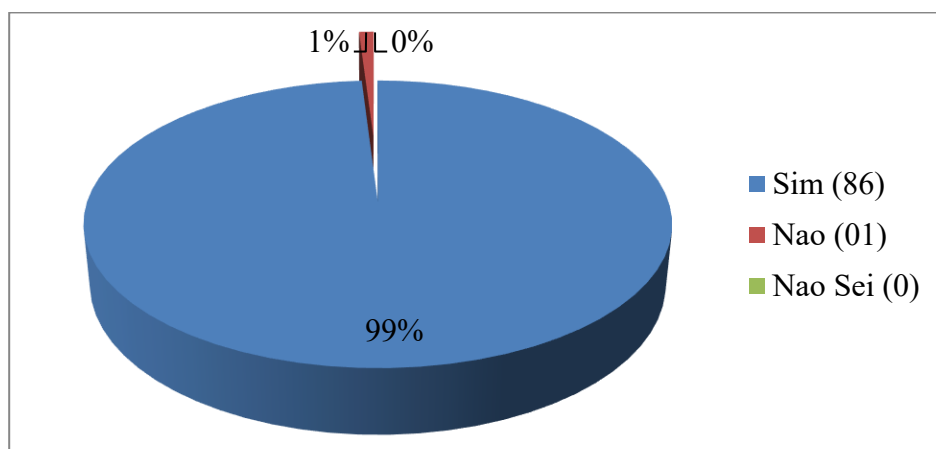
Gráfico 02: Formação sobre o sistema de AD em uso na instituição



Fonte: elaborado pelos autores

Quanto à formação sobre o sistema de avaliação e desempenho, 71 funcionários (82%) afirmaram não ter recebido treinamento, enquanto 16 (18%) afirmaram ter sido treinados. A ausência de formação compromete a eficácia do sistema e influencia a percepção dos colaboradores sobre o processo avaliativo. Para Chiavenato (2005) e Pontes (1999), programas bem estruturados de avaliação promovem a produtividade, comunicação e a satisfação, sendo treinamento de funcionários fundamental para a correta aplicação e compreensão do sistema.

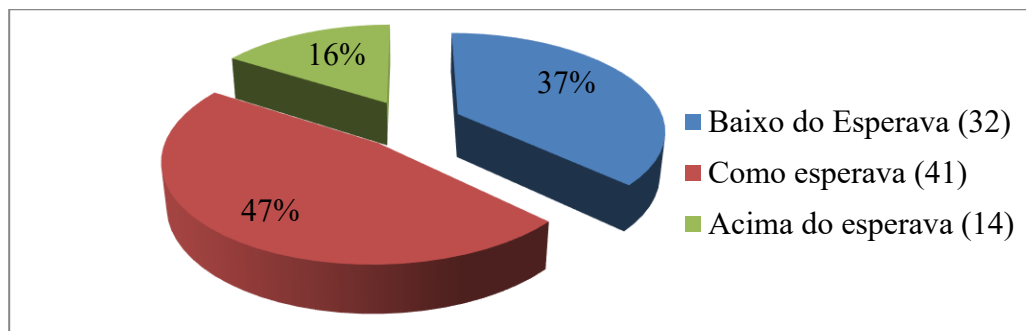
Gráfico 03: Importância da avaliação do desempenho para o funcionário



Fonte: elaborado pelos autores

quanto à relevância da avaliação de desempenho, 86 funcionários (98,9%) a consideram importante, enquanto apenas 1 (1,1%) discorda. Esses resultados indicam que a prática é amplamente reconhecida e valorizada na instituição. De acordo Caixote et al. (2013), a avaliação de desempenho é uma ferramenta central na gestão de recursos humanos, permitindo mensurar a contribuição individual e coletiva para alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

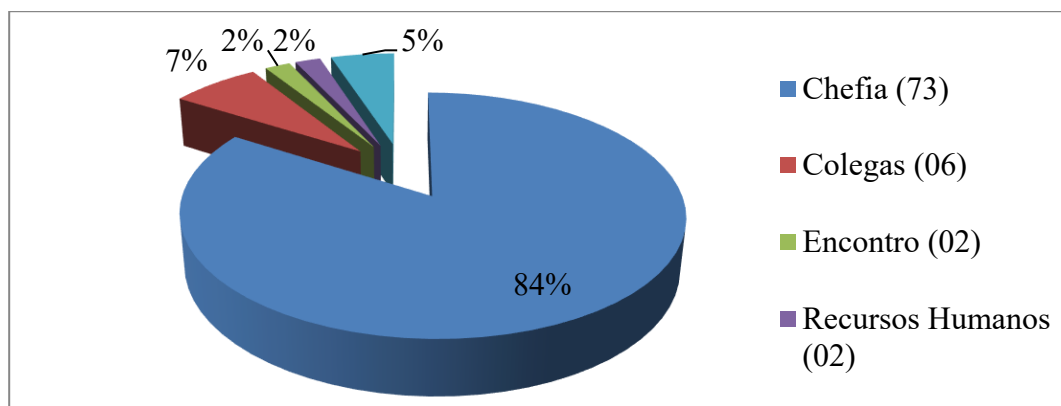
Gráfico 04: Resultados da última Avaliação de desempenho



Fonte: elaborado pelos autores

Dos 87 funcionários inquiridos 32 (37%) consideraram o resultado da última avaliação abaixo do esperado, 41 (47%) acharam que estava conforme o esperado e 14 (16,0%) avaliaram como acima do esperado. Esses resultados refletem um alinhamento geral dos funcionários com sua avaliação, o que contribui para a motivação e satisfação no trabalho. segundo (Chiavenato, citado por Silva, 2014) o grau de satisfação com o resultado da tarefa influencia positivamente a motivação para atividades futuras.

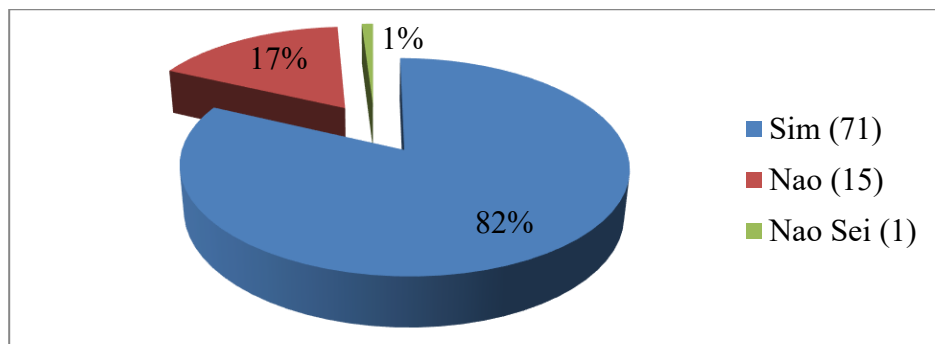
Gráfico 05: Conhecimento dos resultados de AD



Fonte: elaborado pelos autores

Quanto à forma de comunicação dos resultados, 73 funcionários (84%) receberam o feedback da chefia, 6 (7%) responderam ter obtido a informação através de colegas, 2 (2%) em encontros, 4 (5%) por outras vias e 2 (2%) pelos recursos humanos. Observa-se que a comunicação realizada pela chefia direta é prática predominante, o que se alinha ao entendimento de que a liderança, por sua proximidade, é a mais adequada para acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores. (Câmara et al., citado em Lima, 2009; Chiavenato, 1998, citado em Sousa et al., 2006).

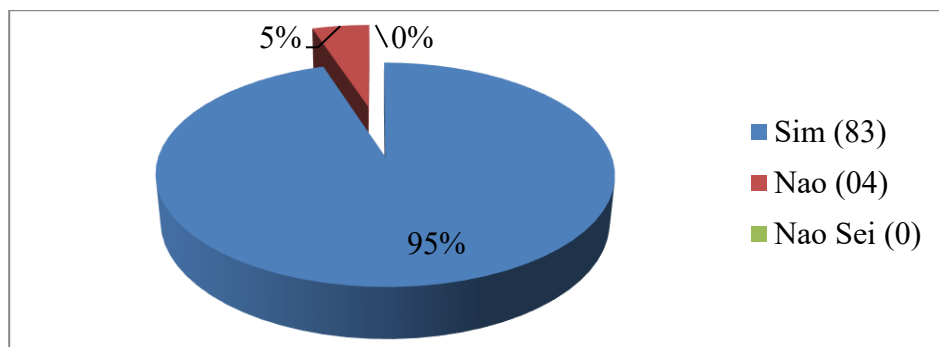
Gráfico 06: Espaço para discussão dos resultados de avaliação do desempenho



Fonte: elaborado pelos autores

Dos 87 funcionários inquiridos, 71 (82%) afirmaram existir espaço para discutir os resultados da avaliação, 15 (17%) negaram essa possibilidade e 1 (1%) não respondeu. Esses dados sugerem que a instituição reconhece a importância do feedback para o desenvolvimento dos funcionários, embora ainda existam limitações. Segundo Chiavenato (2009), a discussão dos resultados facilita a identificação de competências, necessidades e metas individuais.

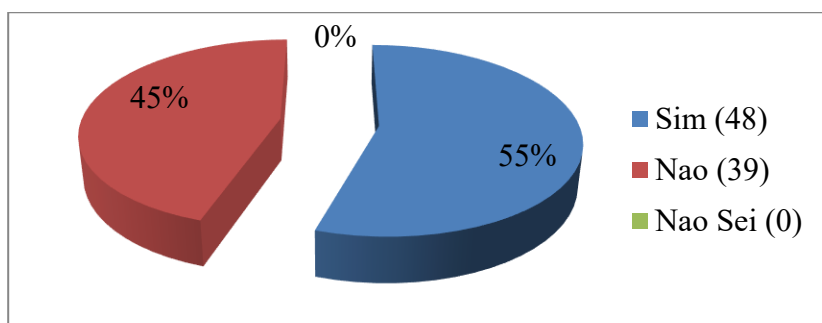
Gráfico 07: AD no melhoramento do desempenho do funcionário



Fonte: elaborado pelos autores

Sobre o impacto da avaliação no desempenho, 83 funcionários (95%) afirmaram que ela contribui para a melhoria do seu desempenho, enquanto 4 (5%) discordaram. Esses resultados indicam que os colaboradores reconhecem a avaliação como instrumento de autodesenvolvimento e aprimoramento profissional. Para Caixote et al (2013), a avaliação de desempenho deve refletir a realidade do trabalho e cumprir três objetivos principais: aumentar da produtividade e a motivação, subsidiar as decisões de gestão de pessoal e identificar potenciais para funções superiores (Almeida, 1996, citado pelo mesmo autor).

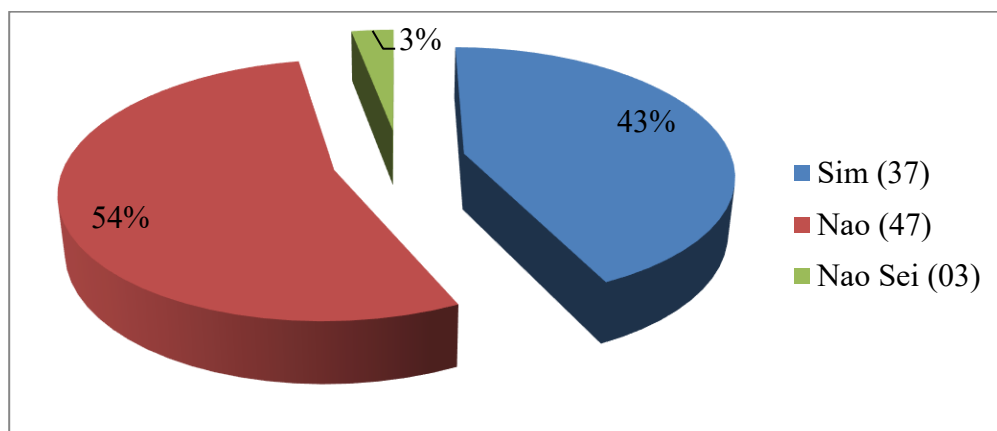
Gráfico 08: Satisfação dos funcionários com os critérios de AD



Fonte: elaborado pelos autores

Com base no gráfico 8, observa-se que dos 87 funcionários inquiridos, 48 (55%) manifestaram insatisfação em relação aos critérios utilizados na avaliação de desempenho. A avaliação deve identificar pontos de melhoria e considerar bons desempenhos, fundamentando-se em critérios claros e mensuráveis. Para isso, é fundamental que o avaliador compreenda seu papel, conheça o desempenho do avaliado e consiga emitir um juízo de valor adequado (Chiavenato, 1999, citado por Soares de Carvalho, 2012). Segundo Caetano (2008, citado por Tavares, 2010), os sistemas e critérios avaliativos refletem a ênfase dada aos comportamentos individuais ou aos resultados realizados.

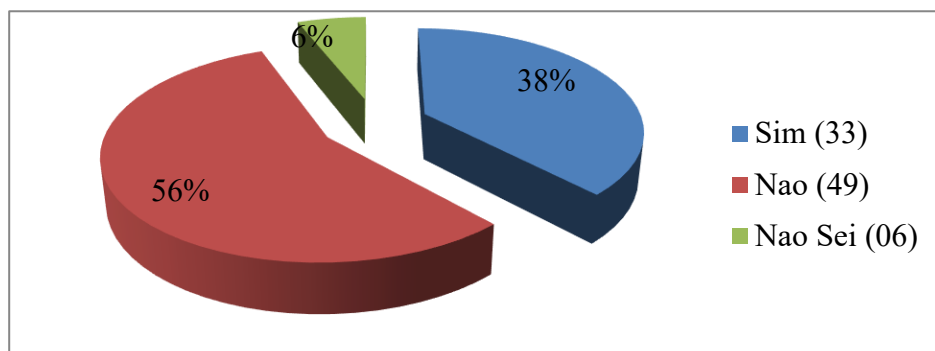
Gráfico 9: Motivação dos funcionários com a AD feita na instituição



Fonte: elaborado pelos autores

Quanto à votação gerada pela avaliação, 37 (42,53%) não souberam opinar. Entre os fatores desmotivadores apontados estão o período considerado, que privilegia momentos recentes, e a subjetividade do processo avaliativo. Já os que se sentiram motivados destacaram a oportunidade de conhecer seu desempenho e identificar pontos de melhoria. Para Chiavenato (2000), pessoas motivadas elevam a produtividade e contribuem para o sucesso da organização. Bilhim (2013) acrescenta que a motivação está relacionada ao esforço para alcançar objetivos, condicionado à satisfação das necessidades individuais.

Gráfico 10: Motivação dos funcionários com o sistema de AD.



Fonte: elaborado pelos autores

Em relação à motivação diante de avaliação, 33 funcionários (38%) o consideraram motivador, enquanto 49 (56%) não percebem dessa forma e 5 (6%) não souberam opinar. Esses resultados indicam que o sistema atual não cumpre plenamente seu papel de incentivo, em razão da falta de transparência, de critérios desalinhados com a legislação e premiações que favorecem funcionários menos destacados, o que gera conflitos internos. Para Chiavenato (2005) o desempenho humano é influenciado por fatores dinâmicos, e a motivação está ligada aos objetivos, à adequação da tarefa e às condições ambientais efetivas ao esforço eficaz.

4.1. Análise dos dados obtidos através da entrevista com chefes dos setores.

No que se refere aos dados da entrevista dos membros da direção, dos três chefes entrevistados, sendo um do sexo masculino correspondente a 33,33% e dois do sexo feminino correspondentes a 66,67%, em relação ao entendimento sobre avaliação de desempenho, os entrevistados responderam. Avaliação do desempenho é considerada uma ferramenta ou mecanismo que busca conhecer, medir e avaliar o desempenho dos funcionários, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado pelo colaborador no âmbito da execução das tarefas.

Com base nas respostas, observa-se que os entrevistados possuem conhecimento amplo sobre a avaliação de desempenho na instituição. Stoffeli (2000: 45) define a avaliação como resultado da análise comparativa entre o desempenho esperado e o realizado. Chiavenato (2001) citado por Neto (2014:7), considera a avaliação de desempenho um método para obter dados que contribuam para a melhoria do desempenho humano nas organizações. possam ser registradas, processadas e canalizadas para a melhoria do desempenho humano nas organizações. Marques (2021) considera como um processo sistemático para analisar práticas e comportamentos dos servidores. Em relação à formação dos entrevistados sobre o sistema de avaliação utilizado, duas afirmaram não ter recebido treinamento, e um comunicado breve instrução para avaliação dos funcionários.

Assim, entende-se que a instituição não oferece condições adequadas para a capacitação dos

funcionários, fato que pode gerar diversos erros de percepção no processo avaliativo. Conforme Lacombe (2008:285), a subjetividade do avaliador é um problema comum sendo necessário treinamento contínuo para garantir a confiabilidade dos resultados

De acordo com Pontes (1999:26), um programa formal de avaliação de desempenho deve permitir o estabelecimento claro dos resultados esperados dos colaboradores na organização. Estes devem ser orientados continuamente quanto ao seu desempenho, evidenciando que os resultados representam um avanço para toda a organização. A avaliação constitui um importante instrumento auxiliar nas decisões relacionadas à carreira, treinamento e desenvolvimento, além de servir como base para a programação de programas de qualidade, conforme o método adotado e o próprio instrumento de gestão da qualidade

Sobre os benefícios da avaliação de desempenho para o avaliador e para a instituição, entre os três entrevistados, dois destacaram processo de avaliação contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados na instituição ou setor. Um entrevistado acrescentou que avaliação promove o crescimento profissional e o aprimoramento do desempenho dos funcionários, impulsionando a qualidade dos serviços e a produtividade

Com base nas respostas, entende-se que avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos administrativos para analisar resultados sob a perspectiva do desempenho da força de trabalho e antecipar ações futuras, considerando o potencial humano disponível. Segundo Chiavenato (2005) e Andrade e Cordeiro (2022), a avaliação de desempenho tornou-se uma ferramenta essencial para o aprimoramento da gestão organizacional, beneficiando organizações, indivíduos e equipes, envolvidas, e contribuindo para a eficiência instrucional.

Entre as principais dificuldades apontadas pelos avaliados no processo, um entrevistado ressaltou a falta de conhecimento profundo sobre o método utilizado na instituição, atribuída à ausência de treinamento; a necessidade de acompanhamento próximo do avaliado; e a discordância entre as percepções do avaliador e do avaliado. Outras dificuldades mencionadas incluem a interpretação dúbia de alguns critérios, a realização da avaliação na ausência do funcionário, o que impossibilita esclarecimentos sobre pontos a melhorar, e o intervalo anual entre avaliações, que podem gerar injustiças devido ao longo período entre elas.

Dessa forma, a avaliação, enquanto instrumento para identificar pontos de melhoria e consideração de bom desempenho, deve fundamentar-se em critérios claros e mensuráveis. É crucial que o avaliado tenha conhecimento contínuo sobre o seu desempenho durante o período avaliado e esteja apto a emitir justiça de valor adequado (Chiavenato, 1999, citado por Soares de Carvalho, 2012:9). Quanto à forma de divulgação dos resultados, os entrevistados informaram que avaliação é comunicada individualmente, com o funcionário sendo chamado ao gabinete para receber uma nota final, momentaneamente discutida e posteriormente assinada.

A forma individualizada de divulgação dos resultados pode ser interpretada como uma espécie de autoavaliação, na qual o funcionário analisa suas próprias características e desempenho. Neiva (2020), observa que o processo de avaliação está sujeito a interpretações individuais e influências de fatores subjetivos. Segundo Pontes (1999), avaliação permite à empresa comprar os resultados esperados com os exercícios realizados pelo funcionário, identificando pontos fortes e fracos para a melhoria contínua.

Ao serem questionados sobre a aplicação fornecida pelo sistema de avaliação aplicado no Hospital Rural de Vilankulo (HRV), os entrevistados afirmaram que o processo é motivador, pois possibilita ao avaliado identificar aspectos a serem aprimorados no dia a dia, além de compreender seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes. Contudo, sugeriram aprimoramento no instrumento utilizado.

Bilhim (2013) define a motivação como a vontade intensa de atuar para que a organização alcance seus objetivos, vinculada à satisfação das necessidades individuais. É fundamental que o sistema de avaliação do HRV seja motivador para garantir a produtividade dos funcionários, pois um colaborador motivado consegue estimular suas potencialidades em benefício da instituição. Sobre as melhorias pretendidas no processo de avaliação, os entrevistados sugeriram, em geral, a redução do intervalo entre avaliações para período trimestral, considerando o intervalo anual longo, que pode levar ao esquecimento de aspectos importantes para a melhoria das atividades. Também foi solicitada a implementação de bonificações e premiações para os funcionários mais destacados. Anthony (1999) *apud* Caixote *et al* (2013), considera que os objetivos do trabalhador e o prazo para o alcançá-los devem ser definidos conjuntamente entre trabalhador e supervisor, devendo ser específicos, mensuráveis, solicitados, desafiadores e aceites por ambas partes.

Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo compreender a contribuição da avaliação de desempenho na motivação dos funcionários do Estado do Hospital Rural de Vilankulo (HRV). Avaliação de desempenho é reconhecida como instrumento fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Conclui-se que a avaliação anual é realizada em conformidade com os critérios legais, contribuindo para a melhoria do desempenho e desenvolvimento profissional. Os funcionários têm conhecimento dos resultados, que geralmente atendem às suas expectativas, e há discussão sobre eles. Entretanto, o sistema de avaliação aplicado no HRV não funciona como fator motivador, em razão da aplicação anual, falta de transparência, pouca participação dos funcionários e ausência de formação adequada sobre o processo. Esses aspectos geram percepção negativa em relação ao sistema.

avaliativo.

Confirma-se que, embora a avaliação de desempenho seja uma essencial para o aprimoramento das atividades laborais e o crescimento profissional, no contexto do HRV ela não contribui eficazmente para a satisfação e motivação dos funcionários. Os problemas identificados prejudicam o alinhamento dos objetivos entre a instituição e seus colaboradores.

Este estudo destaca a importância de uma condução mais transparente, participativa e continua do processo avaliativo, além da necessidade de capacitação dos avaliadores e avaliados para reduzir a subjetividade e aprimorar os resultados.

Como limitação, o estudo foi restrito ao HRV, com amostra reduzida, o que limita a generalização dos resultados para outras unidades ou organizações. Estudos futuros podem ampliar a amostra e investigar diferentes setores e níveis hierárquicos, além de explorar avaliações periódicas com intervalos menores, feedback contínuo, maior participação dos avaliados e formação específica. Também é relevante analisar como a cultura organizacional influencia a eficácia e a facilidade da avaliação de desempenho.

Referências

- BARBOSA, M. A motivação dos candidatos à força aérea portuguesa: adaptação e validação de um instrumento. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Departamento de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE, Lisboa.
- BILHIM, J. A. Teoria organizacional: estruturas e pessoas. 7. ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2013.
- BOMFIM, P. C. R. Atributos da motivação necessários ao docente da educação profissional contemporânea. *Multidebates*, v. 2, n. 1, 2018.
- BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Projetando, implementando e atualizando sistemas de mensuração de desempenho. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, p. 8-15, 2001.
- CAIXOTE, C.; MONJANE, C. Manual de Recursos Humanos: uma abordagem conceitual e prática. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane, 2013.
- CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Elsevier, 2005.
- DE ANDRADE, M. N. S.; CORDEIRO, A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12, n. 2, p.

25-, 2022.

DE BARROS, L. C.; MARQUES, A. A. Avaliação de desempenho no serviço público: como tem sido feita, quais os resultados e as principais dificuldades do processo. RACE – Revista de Administração do Cesmac, v. 10, p. 11-29, 2021.

DENISI, A. S.; MURPHY, K. R. Avaliação de desempenho e gestão de desempenho: 100 anos de progresso? Journal of Applied Psychology, v. 102, n. 3, p. 421-, 2017.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. O “o quê” e o “porquê” da busca por objetivos: necessidades humanas e a autodeterminação do comportamento. Psychological Inquiry, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DO AMARAL, B. G.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; DUTRA, A. Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina? Caderno de Administração, v. 26, n. 1, 2018.

FEIST, J.; FEIST, G. J.; ROBERTS, T. A. Teorias da personalidade. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. Avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2020.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. São Paulo: Gente, 2002.

LEVIEQUE, A. Gestão de recursos humanos na administração pública de Moçambique. Maputo: Ndjira, 2011.

MANHIÇA, M. J.; MACHADO, J. E.; SILVA CHADREQUE, J. L. da. A avaliação de desempenho no contexto moçambicano: evolução histórica, funcionalidades e impactos dos modelos ESOFE, FOCAPÉ, SIGEDAP. Revista ALBA-ISFIC de Pesquisa e Ciência, v. 1, n. 5, p. 113-123, 2024.

MANHIÇA, M. J.; SITOE, S. A. Avaliação de desempenho na função pública moçambicana: a percepção do avaliador. ALBA-ISFIC Research and Science Journal, v. 1, n. 4, p. 156-168, 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho no setor público: oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de caso. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 25, n. 3, p. 3-22, 2021.

MPENDA, C.; NINA EUGÉNIO, G. da. A influência da reforma no setor público na qualidade do atendimento do Baú municipal em Moçambique. E-Acadêmica, v. 6, n. 1, p. e0561601-e0561601, 2025.

NEIVA, E. R. Gestão e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes. Fórum Nacional Permanente de Carreiras, 2020.

PASQUALI, L. Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Vozes, 2017.

TACHIZAWA, T. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed.



Rio de Janeiro: FGV, 2015.

VAN CAMP, J.; BRAET, J. Taxonomizando falhas em sistemas de medição de desempenho. Revista Internacional de Produtividade e Gestão de Desempenho, v. 65, n. 5, p. 672-693, 2016.

MOÇAMBIQUE. Decreto n.º 55/2009, de 12 de outubro: Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública. Maputo: Governo de Moçambique, 2010.

Agradecimentos

Agradecemos à Universidade Save de Moçambique pela oportunidade de estudo e pelo apoio institucional que possibilitou o desenvolvimento deste trabalho. Expressamos ainda a nossa gratidão aos professores e colegas que contribuíram com seus ensinamentos, incentivos e reflexões ao longo do processo de elaboração desta pesquisa. Essa experiência foi essencial para o nosso crescimento acadêmico e profissional.