



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS – ISAEN

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS

**SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIGEDAP) E A PROMOÇÃO DA
DIFERENCIAÇÃO PELO MÉRITO: O caso da Secretaria
Provincial de Gaza 2012 - 2017**

HENRIQUE ALBINO MACHAVA

Maputo
2022

HENRIQUE ALBINO MACHAVA

**SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIGEDAP) E A PROMOÇÃO DA
DIFERENCIAÇÃO PELO MÉRITO: O Caso da Secretaria
Provincial de Gaza 2012 - 2017**

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^ª Dra. Maria Iolanda Wane

Maputo

2022

Conteúdo Índice

SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	6
DEDICATÓRIA	7
AGRADECIMENTOS.....	8
DECLARAÇÃO DE HONRA.....	9
RESUMO	10
ABSTRACT.....	11
I. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.2. Objecto de Estudo	13
1.3. Problematização	13
1.4. Questões de investigação	14
1.5. Justificativa	15
1.6. Delimitação do Estudo.....	17
1.7. Objectivos da Pesquisa.....	17
1.7.1. Objectivo Geral	17
1.7.2. Objectivos específicos:.....	17
II. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. Avaliação	19
2.2. Desempenho.....	21
2.3. Avaliação de Desempenho	22
2.3. Métodos da avaliação de desempenho	24
2.4. Avaliação de Desempenho no Sector Público e a promoção por mérito.....	29
2.4.1. Benefícios da avaliação do desempenho.....	32
III. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	35
3.1. Classificação da Pesquisa Quanto à Forma de Abordagem	35
3.2. Tipo de pesquisa quanto aos objectivos	36
3.3. Técnicas e instrumentos de colecta de dados	37
3.3.1. Entrevista	37
3.3.2. Entrevista semi-estruturada.....	38
3.3.1.2. Formas de registo de entrevistas	39
3.3.4. Análise documental.....	39
3.3.5. Inquérito por questionário.....	40
3.3.6. Escala de Likert.....	40

3.4. Universo e participantes da pesquisa	41
Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6: características sociodemográficas dos participantes do inquérito por questionário	42
3.5. Técnicas e instrumentos de análise de dados	43
3.6. Localização e descrição do local de colecta de dados	43
3.7. Considerações Éticas.....	44
IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	45
Tabela 1. Objectivos, categorias e subcategorias de pesquisa	45
SIGEDAP e o despertar de talentos;	45
4.1. Realização da Avaliação de Desempenho na Secretaria Provincial de Gaza	46
4.1.1. Ocorrência da avaliação de desempenho	47
4.1.2. Período de realização da avaliação de desempenho	47
4.1.3. Responsáveis pela realização da avaliação de desempenho na Secretaria Provincial.....	48
4.1.4. Comunicação sobre a avaliação de desempenho.....	49
4.2. Percepção dos Funcionários sobre a Contribuição Do SIGEDAP no Desenvolvimento da Carreira	50
4.2.1. Tomada de medidas administrativas	50
4.2.2. Nomeações	51
4.2.3. Base da diferenciação dos funcionários	52
Gráfico 7. Base da diferenciação dos funcionários.....	52
4.2.4. Influencia dos resultados da avaliação de desempenho	53
Gráfico 8. Influencia directa da avaliação nas promoções.....	53
4.2.5. SIGEDAP e o despertar de talentos.....	54
Gráfico 9. O SIGEDAP desperta talento na Secretaria Provincial de Gaza.....	54
4.2.6. Assegura transparência no processo de avaliação e afectação na função pública.....	55
Gráfico 10. Transparência no processo de avaliação e afectação	55
4.3. Entendimento dos Gestores Sobre a Contribuição do SIGEDAP no Desempenho Organizacional	56
4.3.1. Conhecimento do SIGEDAP.....	56
Gráfico 12. Conhecimento do SIGEDAP	56
Os resultados do gráfico mostram que os funcionários da Secretaria Provincial conhecem o SIGEDAP.....	56
Fonte: Autor, 2020	56
Em resposta a esta questão os funcionários são quase que consensuais em afirmar que são avaliados por este instrumento, como pode-se ler no gráfico abaixo.	56
Gráfico 13. Avaliação com base no SIGEDAP	57
Gráfico 14. Capacitação sobre o funcionamento do SIGEDAP.....	57
4.3.2. Orientação para metas e resultados	57

Gráfico 15. Orientação para metas e resultado	58
4.3.3. Contributo na qualidade de resultados	58
Gráfico 16. Contributo na qualidade de resultados.....	58
4.3.4. Ajuda aos funcionários com baixo desempenho profissional	55
4.3.4. Alcance dos objectivos do SIGEDAP	55
4.3.5. Vantagens da avaliação de desempenho na função pública	55
Gráfico 17. Contributo do SIGEDAP na vida dos funcionários da função pública	56
Fonte: Autor, 2020	56
4.3.6. Satisfação dos funcionários face aos resultados da avaliação de desempenho	56
V. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
5.1. CONCLUSÃO	58
5.2. CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES	61
5.3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
Legislação	65
ANEXOS	66
Anexo 1. Guia de entrevista à Funcionários da Secretaria Provincial de Gaza.....	67
Dados dos participantes da pesquisa	67
1. Modo como é feita a avaliação de desempenho na Secretaria Provincial de Gaza.	67
2. Percepção Sobre a contribuição do SIGEDAP para a sua carreira e desempenho.	68
3. Analisar, no entendimento dos gestores, a contribuição do SIGEDAP para o desempenho organizacional	69
Anexo 2. Inquérito por questionário dirigido aos Funcionários da Secretaria Provincial de Gaza	71
1. Em cada espaço dos rectângulos horizontais abaixo, coloque uma cruz só naquela que parece mais correcta.	72

SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AD	Avaliação de Desempenho
AP	Administração Pública
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
DATA	Departamento de Administração Territorial e Autárquica
DFP	Departamento da Função Pública
DL	Decreto Lei
DR	Decreto Regulamentar
DRH	Departamento dos Recursos Humanos
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
FAE	Funcionários e Agentes do Estado
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IGAP	Inspecção Geral da Administração Pública
PE	Planificação e Estatística (PE),
RAF	Repartição de Administração Financeira
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
REGFAE	Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
SIGEDAP	Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública.
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Albino Chivavisse Machava (em memória) e, Maria da Luz Massingue. Aos meus filhos Bibiana Jéssica Henriques Machava, Chivany Albino Henriques Machava; Sheny Henriques Machava, Wanga Henriques Machava e Mayta Henriques Machava, por tudo quanto representam na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que me ajudaram a ultrapassar as fases difíceis até conseguir atingir uma das mais altas petições e desejos da minha vida. Agradeço a minha esposa, filhos e sobrinhas, Gertrudes Agostinho Machava, Bibiana Jéssica Henriques Machava, Chivany Albino Henriques Machava, Télia Leonor Paulino Machava, Sancha da Conceição Paulino Machava e Rosa Florinda Jorge Santos que em muitos momentos sentiram-se privados do convívio e amparo em virtude da apertada agenda académica, mas que puderam dar um total conforto e apoio.

Agradecimentos à Professora Doutora Maria Iolanda Wane pela paciência, dedicação e zelo na orientação deste trabalho e ao Professor Doutor Gilberto Braga Pereira pelo apoio prestado para a realização deste trabalho.

Agradecimento especial ao Professor Doutor Paulino Albino Machava pela inspiração e apoio em todas as fases deste trabalho.

Agradeço às minhas irmãs Leonor Imeldina Machava, Teresa Machava, Sancha da Conceição Machava, Milagrosa Albino Machava, Judite Isabel Machava, pelo apoio e moral dedicado em todas as fases da vida académica.

Agradeço ao meu afilhado, colega e amigo Paulo Muianga que muita força deu para enfrentar a vida académica e é para mim um modelo social e profissional.

Agradeço aos meus irmãos e amigos Alfredo Chichongue, Alda Américo Mandlate, Isaiás Paulo Ndindiza, Carlos Jeremias Ofisso, José João Guila pela força e encorajamento dedicado em todo o processo da vida académica.

Agradeço aos Docentes e colegas do primeiro programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos em Gaza pela sábia orientação, companheirismo e irmandade que caracterizaram todo percurso de formação.

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Henrique Albino Machava**, declaro por minha honra que esta Dissertação é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas, bem como nas referências bibliográficas. Declaro ainda que esta Dissertação não foi apresentada em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau académico.

Xai-Xai, Julho de 2022

Henrique Albino Machava

RESUMO

Esta Dissertação versa sobre o tema: Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) e a Promoção da Diferenciação pelo Mérito: caso da Secretaria Provincial de Gaza 2012 – 2017. O estudo visava responder a seguinte questão de partida: como é que o SIGEDAP contribui na promoção da diferenciação pelo mérito na Secretaria Provincial de Gaza? E teve como objectivo geral: analisar o contributo do SIGEDAP na promoção da diferenciação pelo mérito na Secretaria Provincial de Gaza. E como objectivos específicos: descrever como é feita a avaliação de desempenho na Secretaria Provincial de Gaza; deduzir a partir dos avaliados, a contribuição do SIGEDAP para a sua carreira e desempenho e, por fim, analisar, no entendimento dos gestores, a contribuição do SIGEDAP para o desempenho organizacional. Tratou-se de um estudo de campo, de cariz qualitativa na modalidade de estudo de caso. A colecta de dados foi feita através de inquérito por questionário e inquérito por entrevista e participaram 14 colaboradores que exercem actividades em diferentes áreas na Secretaria Provincial de Gaza. Duma forma geral, pode-se concluir que o SIGEDAP não contribui na promoção da diferenciação pelo mérito na Secretaria Provincial de Gaza, pois, a avaliação de desempenho é mais olhada somente pela parte administrativa e é feita de forma rotineira, como se em cumprimento de um dever e não como um instrumento de gestão e promoção de qualidade institucional.

Palavras – chave: Avaliação, Desempenho, Promoção e Mérito.

ABSTRACT

This dissertation deals with the theme: Performance Management System in Public Administration (SIGEDAP) and the Promotion of Differentiation through Merit: the case of the Provincial Secretariat of Gaza 2012 – 2017. The study aimed to answer the following starting question: how does the Does SIGEDAP contribute to promoting differentiation through merit in the Provincial Secretariat of Gaza? And it had a general objective: to analyze the contribution of SIGEDAP in promoting differentiation based on merit in the Provincial Secretariat of Gaza. And as specific objectives: to describe how the performance evaluation is carried out in the Provincial Secretariat of Gaza; to deduce from those evaluated, the contribution of SIGEDAP to their career and performance and, finally, to analyze, in the understanding of managers, the contribution of SIGEDAP to organizational performance. It was a field study, qualitative in the form of a case study. Data collection was carried out through a questionnaire survey and an interview survey, and 14 employees who work in different areas in the Provincial Secretariat of Gaza participated. In general, it can be concluded that SIGEDAP does not contribute to the promotion of differentiation based on merit in the Provincial Secretariat of Gaza, as performance evaluation is mostly looked at only by the administrative part and is done routinely, as if in compliance with a duty and not as an instrument for managing and promoting institutional quality.

Key words: Evaluation, performance, promotion and merit.

I. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta Dissertação de Mestrado tem como título: «Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) e a Promoção da Diferenciação pelo Mérito: O Caso da Secretaria Provincial de Gaza 2012 – 2017».

O presente século é grandemente marcado pela globalização e pelas pressões de uma sociedade cada vez mais esclarecida e exigente. A Administração Pública (AP) é incitada a desenvolver um processo de modernização que lhe permita ao mesmo tempo, combater o défice, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Os cidadãos e os contribuintes estão cada vez mais atentos à forma como é administrado o erário público e sentem-se legitimados a exigir serviços eficazes e de qualidade. Por seu turno, os órgãos de gestão das organizações encaram o desempenho das pessoas como o caminho mais seguro para atingir a eficácia, pelo que procuram soluções para elevar o desempenho dos seus colaboradores (Proença, 2006).

Na actividade administrativa, a falta de fiabilidade demonstrada pelos resultados obtidos tem sido o espelho de uma problemática que afecta a avaliação de desempenho na Administração Pública. Em geral, não é de facto possível, analisando as classificações de serviço, ter-se uma situação real do desempenho dos funcionários públicos com evidente prejuízo para a definição de uma política eficaz de gestão dos recursos humanos. Torna-se assim praticamente impossível levar a cabo promoções, transferências de cargo ou de departamento, diagnosticar necessidades de formação, etc., com base em tais resultados (Vaz, 2006).

Esta conjuntura desdobrada num contexto de um mercado cada vez mais competitivo, com uma forte exigência a excelência e qualidade no desempenho, ditou ao Governo de Moçambique a adoptar o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) cuja presente dissertação se propõe a compreender até que ponto esse sistema concorre na promoção da diferenciação pelo mérito na Secretaria Provincial de Gaza.

Esta Dissertação, procurou compreender o funcionamento do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública na Secretaria Provincial de Gaza e o contributo deste sistema na promoção da diferenciação dos Recursos Humanos pelo mérito.

Com o trabalho, esperava-se contribuir no aperfeiçoamento da implementação deste sistema na Secretaria Provincial de Gaza com vista a um planeamento e programação do desenvolvimento dos recursos humanos baseados no mérito de cada funcionário.

É um estudo exploratório, de campo e descritivo, teve como técnicas de colecta de dados a entrevista e o questionário. O desenvolvimento do trabalho teve como suporte a consulta bibliográfica de diferentes fontes que debruçam sobre a matéria, incluindo os relatórios dos Recursos Humanos da Secretaria Provincial, no período 2012-2017.

1.2. Objecto de Estudo

Este trabalho apresenta como objecto de estudo: o contributo do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública na promoção da diferenciação pelo mérito na Secretaria Provincial de Gaza.

1.3. Problematização

Na óptica de Vaz (2006), assiste-se ainda hoje a uma Administração Pública caracterizada pela deficiência dos seus sistemas de informação, pela ausência de avaliação eficaz, seja de pessoas ou mesmo das próprias organizações, ou ainda pela notória falta de coordenação entre serviços, consequências directas de rotinas funcionais recalçadas, em detrimento de uma gestão planeada em função dos objectivos a atingir e responsabilizada pelos resultados alcançados como sugere o sector empresarial ao longo das últimas décadas.

A semelhança do sector empresarial que sofre sucessivas reestruturações, potenciando a sua capacidade produtiva através da melhoria de processos, métodos de trabalho e optimização de custos, permitindo-lhe efectuar com assinalável eficácia a gestão dos respectivos recursos. Esta descrição assemelha-se com a realidade do sector público de Moçambique que é vista, como uma alternativa certa para a resolução dos problemas dos cidadãos.

Ciente desta situação, o Governo de Moçambique tem envidado esforços com vista a devolver a função pública e aos funcionários públicos prestígio que merecem na esfera da sua actuação. Para o efeito, o governo adoptou a reforma na Administração Pública tendo em vista reformular modelos e processos desadaptados face à actual conjuntura de actuação dos entes públicos, dando origem a um quadro legal inovador, dotando os respectivos serviços de instrumentos cada vez mais próximos dos usados no sector privado.

Vaz (2006), considera que a nova gestão pública contém conceitos, procedimentos e expedientes oriundos da gestão empresarial, tais como a autonomia de gestão e responsabilidade dos serviços, a gestão por objectivos, a ênfase nos resultados, a avaliação do pessoal e dos serviços, diferenciação pelo mérito, entre outros e tendem a levar esta à uma profissionalização, à semelhança do desempenho do sector empresarial.

O Sistema de Avaliação de Desempenho que antecede ao SIGEDAP, apresentava duas grandes limitações, **Primeiro:** Porque não respeitava os planos de trabalho, **Segundo:** Porque estava focado ao ano civil, sem avaliações periódicas.

É no contexto dessas reformas que se enquadra o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP), aprovado pelo Decreto n. 55/2009 de 12 de Outubro, que o presente trabalho se propõe a analisar, procurando compreender: como é que o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública contribui na promoção da diferenciação pelo mérito na Secretaria Provincial de Gaza?

1.4. Questões de investigação

- Quais são os pressupostos e características do SIGEDAP?
- Como é feita a avaliação de desempenho na Secretaria Provincial de Gaza?

- Como é que o SIGEDAP contribui na carreira e desempenho dos funcionários?
- Como os gestores percebem a contribuição do SIGEDAP no desempenho organizacional?

1.5. Justificativa

O interesse pelo tema de pesquisa “Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) e a Promoção da Diferenciação pelo Mérito: o Caso da Secretaria Provincial de Gaza” é motivado pelo facto de a pesquisa sobre a gestão de desempenho na administração pública ser assumida e estimulada na política do Governo da República de Moçambique.

Conforme o artigo n.1 do Decreto n. 55/2009, de 12 de Outubro, o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP), tem por objecto a avaliação do desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado. E tem os seguintes objectivos: a avaliação de desempenho dos FAE, tendo como foco promover a excelência no desempenho individual e dos serviços prestados ao cidadão – tomando como pontos de partida a promoção da formação e desenvolvimento profissional; profissionalizar a AP através da formação contínua dos funcionários e agentes elevando o comprometimento destes com os seus papéis e com as funções que desempenham; promover o reconhecimento dos FAE a partir do mérito demonstrado no desempenho das suas actividades; Permitir a tomada de decisões relativas à nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contractos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e mérito demonstrado – base para fortalecer as competências de liderança e de gestão.

Outro facto que despertou interesse, é a abordagem actual imperante no mundo da gestão que vêm concentrando as suas atenções nos recursos humanos como principal diferencial competitivas das organizações.

Em Moçambique, a maioria das pesquisas realizadas sobre a gestão de desempenho na administração pública não privilegiam a promoção da diferenciação pelo mérito, facto que considero muito importante na moralização do servidor público e no comprometimento deste na causa dos serviços públicos e pela promoção do bem-estar dos cidadãos.

Por outro lado, Moçambique está na fase de implantação do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública, facto que importa ser acompanhado de pesquisas que possam auxiliar

o enraizamento desta prática através do aprimoramento e ajustamento do modelo adoptado com vista ao aumento do prestígio da função pública.

Este estudo é de capital importância à medida que tem como objecto a Secretaria Provincial de Gaza, um caso particular que nunca foi tratado em estudo sobre a promoção da diferenciação pelo mérito.

A escolha da Secretaria Provincial é em virtude do seu papel estratégico na gestão dos recursos humanos de todas as Direcções Provinciais da Província de Gaza.

Preocupa-me a informação de Nordhaus (1975) e Damgaard (1997), segundo a qual a Administração Pública é ineficiente e demasiado lenta a reagir às necessidades dos cidadãos e às mutações do meio onde se insere. Também é acusado de prejudicar o desenvolvimento e o crescimento económico. Consideram ainda que o modelo actual da administração pública é um meio que permite a criação de agentes e processos burocráticos que desenvolvem a sua actuação com um único propósito, o aumento do seu bem-estar e do seu poder.

O proponente desta pesquisa é gestor público na Província de Gaza onde se localiza a Secretaria Provincial de Gaza e vive no dia-a-dia a dificuldade ainda enfrentada no sector público no processo da implementação do Sistema de Gestão de Desempenho na Função Pública e consequentemente na promoção da diferenciação pelo mérito.

São estas e outras inquietações que o trabalho procurou reflectir e desenvolver em pesquisa, com vista a propor algumas estratégias que possam ajudar a flexibilizar a implementação do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública e mais concretamente na Secretaria Provincial de Gaza e a minimizar a subjectividade no processo da avaliação e consequentemente na valorização do mérito dos funcionários.

1.6. Delimitação do Estudo

O estudo foi desenvolvido na Província de Gaza, cidade de Xai-Xai, na Secretaria Provincial e compreendeu o período 2012-2017. De acordo com os números 1) e 2) do Art. 24 da Lei n 8/2003 (Lei dos Órgãos Locais do Estado), a Secretaria Provincial tem as seguintes funções: prestar assistência técnica e administrativa necessária ao funcionamento do governo provincial; assegurar o acompanhamento e controlo da execução das decisões do governo provincial; realizar as demais funções de gestão dos recursos humanos do quadro de pessoal provincial, bem como a gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros da área da função pública e administração local do Estado.

A Secretaria Provincial é dirigida por um Secretário Permanente Provincial.

As funções da Secretaria Provincial especialmente as respeitantes à gestão de Recursos Humanos, nos sugerem ser a instituição ideal na Província para compreender o funcionamento do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) e a Promoção da Diferenciação pelo Mérito.

Com as alterações criadas pela Lei n^o 7/2019 de 31 de Maio que estabelece o Quadro Legal sobre a Organização e Funcionamento dos Órgãos de Representação de Estado na Província as funções da Secretaria Provincial são actualmente adstritas ao Gabinete do Secretário de Estado na Província que é dirigido por um Chefe de Gabinete do Secretário de Estado.

1.7. Objectivos da Pesquisa

1.7.1. Objectivo Geral

- Analisar o contributo do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública na promoção da diferenciação pelo mérito na Secretaria Provincial de Gaza

1.7.2. Objectivos específicos:

- Descrever como é feita a avaliação de desempenho na Secretaria Provincial de Gaza.
- Deduzir, a partir dos avaliados, a contribuição do SIGEDAP no desenvolvimento da carreira.

- Analisar, no entendimento dos gestores, a contribuição do SIGEDAP para o desempenho organizacional.

Os objectivos acima apresentam três pontos fundamentais, nomeadamente: procedimentos seguidos na realização da avaliação de desempenho; o segundo objectivo tomou como base compreender o contributo do SIGEDAP no desenvolvimento das carreiras profissionais e, por fim, o último analisar a contribuição do SIGEDAP para o desempenho organizacional.

No que tange a estrutura, o trabalho está composto por cinco (5) capítulos:

Capítulo I - introdução e contextualização do estudo - onde faz-se a apresentação do tema, problematização e problema da investigação, objectivos que orientam a pesquisa, delimitação e justificativa da pesquisa e as questões da investigação.

Capítulo II - referencial teórico - onde faz-se menção a definição de conceitos chaves na investigação, descrição de várias teorias de referência no campo do estudo, tomando como pontos de contexto internacional, regional e local.

Capítulo III - metodologia de investigação – apresenta a descrição de todos procedimentos no âmbito da pesquisa, desde a descrição do objecto da pesquisa até a colecta de dados, apresentação, análise, interpretação e discussão dos resultados. Deste modo, faz-se a apresentação do paradigma da investigação, o tipo de abordagem, a modalidade do estudo, os participantes do estudo, as técnicas e instrumentos de colecta de dados e, por fim, os procedimentos seguidos para a apresentação, análise, interpretação e discussão dos resultados.

Capítulo IV - Apresentação, análise, interpretação e discussão dos resultados – onde se organizam os dados conforme as categorias e subcategorias de pesquisa, já transformados em temas e subtemas de modo a permitir o desenvolvimento das operações acima apresentadas, nomeadamente: apresentação, análise, interpretação e discussão dos resultados.

Capítulo V – Conclusão, Contribuições e Recomendações onde se apresentam os resultados da pesquisa de forma sintética, as contribuições que o estudo traz e, por fim, as recomendações que resultem das constatações da pesquisa.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Avaliação

De acordo com Luckesi (1998), o termo avaliar tem sua origem no latim, provindo da composição a-valere, que quer dizer "dar valor a...". Porém, o conceito "avaliação" é formulado a partir das determinações da conduta de "atribuir um valor ou qualidade a alguma coisa, acto ou curso de acção...", que, por si, implica um posicionamento positivo ou negativo em relação ao objecto, acto ou curso de acção avaliado. Isto quer dizer que o acto de avaliar não se encerra na configuração do valor ou qualidade atribuídos ao objecto em questão, exigindo uma tomada de posição favorável ou desfavorável ao objecto de avaliação, com uma consequente decisão de acção.

Para Dias *et al* (2003) “avaliar significa apreciar, mensurar, julgar, enquanto avaliação, significa apreciar alguém ou algo, considerando todos os elementos constituintes, atribuindo um valor justo” (p.32). Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2001), citados por Universidade de Brasília (2006, p:78) “destaca que se trata de um instrumento que permite avaliar a actuação da força de trabalho, objectivando prever comportamentos futuros e levando em conta o potencial humano disponível nas organizações”. De acordo com Moreira (2000),

“o processo de avaliação é uma prática intrínseca à vida do ser humano, seja na área pessoal, profissional ou familiar. O conceito de avaliação suscitou sempre polémica, o acto de avaliar é, por si só, controverso. Transporta tabus relacionados com a avaliação de pessoas e o conceito de sigilo. Implica subjectividade, relacionada com erros de medida e diversidade de critérios, entre outros” (p.24).

Por seu turno, Oliveira (2006), considera assim, que “a avaliação é um momento de julgamento que ocorre num determinado contexto, sendo um processo que engloba sempre dois e intervenientes, o avaliador e o avaliado, que deverão actuar de forma responsável e justa” (p.28).

Na tentativa de perceber o que se avalia nas organizações, Mendes (org.) (2002), na Coleção Gestão Empresarial, diz que a avaliação tem como objecto analisar se:

Se o treinamento atingiu o objectivo, se atendeu às necessidades da organização e das pessoas envolvidas, se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram e estão aplicando o aprendizado, se a produtividade aumentou e se o clima organizacional melhorou. Avaliativo pode ser feito de diversas formas: Avaliação Oder aies: grande percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adoptada, actuação do instrutor, carga horária, material

instrucional, aplicabilidade, etc. Avaliação da aprendizagem: novos conhecimentos (testes objectivos ou com questões abertas), aprimoramento de habilidades (provas éticas) e desenvolvimento de atitudes (técnicas de observação directa, dramatização, escalas de atitudes e Auto relatórios). (Mendes, J, 2002, p.20).

Para Luckesi (1998), o acto de avaliar importa colecta, análise e síntese dos dados que configuram o objecto da avaliação, acrescido de uma atribuição de valor ou qualidade, que se processa a partir da comparação da configuração do objecto avaliado com um determinado padrão de qualidade previamente estabelecido para aquele tipo de objecto. O valor ou qualidade atribuídos ao objecto conduzem a uma tomada de posição a seu favor ou contra ele. E, o posicionamento a favor ou contra o objecto, acto ou curso de acção, a partir do valor ou qualidade atribuído, conduz a uma decisão nova, a uma acção nova: manter o objecto como está ou actuar sobre ele.

Tendo em conta a realidade exposta, percebemos que avaliar é proceder a uma análise da situação e a uma apreciação das consequências prováveis do seu acto numa tal situação. A avaliação desenvolve-se num espaço aberto entre a dúvida e a certeza, pela vontade de exercer uma influência sobre o curso das coisas, de gerir sistemas em evolução, constituindo o homem o primeiro desses sistemas. A avaliação é o instrumento da própria ambição do homem de pensar o presente no futuro ou vice-versa.

No entanto, a avaliação, é o processo dinâmico através do qual, e indistintamente, a Secretaria Provincial de Gaza por exemplo, pode conhecer seus próprios rendimentos, especialmente seus lucros e fraquezas e assim reorientar propostas ou focar-se naqueles resultados positivos para fazê-los ainda mais rentáveis.

2.2. Desempenho

Segundo Moreira (2000), “o desempenho compreende a actuação do indivíduo no seu posto de trabalho, traduzindo em projectos, actividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, bem como, os resultados que dele são específicos, definidos por padrões de desempenho” (p.26).

Caetano (2008) refere que:

“O desempenho dos colaboradores nas organizações pode ser concebido enquanto comportamento (meios) ou enquanto resultados (fins), que ocorre num determinado contexto organizacional, sendo estes factores cruciais na determinação do nível de desempenho dos mesmos” (p.24).

Caetano (2008) ressalta que “os comportamentos manifestados pelos colaboradores são aqueles que a organização espera dos mesmos, ou seja, são os comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam, enquanto os fins (resultados) resultam desses mesmos comportamentos, num determinado período de tempo” (p.29).

De acordo com Oliveira (2006) “O desempenho dos colaboradores nas organizações depende de vários factores, estes podem ser relativos à organização e sua envolvente, ou à pessoa. Relativamente à pessoa, esses factores podem ser divididos em físicos (robustez, sexo, idade, etc.) e psicológicos (emoções, atitudes, valores, crenças e motivações)” (p. 29). Com base nessas ideias, percebemos que o desempenho é encarregue no cumprimento efectivo das actividades e funções inerentes a um cargo, um trabalho numa certa organização.

Então, o desempenho de um colaborador, por exemplo, está intimamente ligado ao sucesso da empresa e isto acontece justamente porque o seu trabalho somado ao dos outros colaboradores, afecta no bom funcionamento da organização, portanto, é uma prática habitual onde a área, sector ou profissional correspondente realiza uma monitoração detalhada do desempenho dos trabalhadores, para desta maneira saber se eles estão rendendo como deveria ser, ou se ao invés disso, não estão fazendo e assim é necessário impulsionar seu rendimento através de determinadas variáveis.

2.3. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma acção quotidiana e continua em todas esferas da vida. Na visão de Vaz (S/A) muita gente encara a avaliação de forma ofensiva pois:

“a própria expressão avaliação de desempenho origina, desde logo, “anticorpos” na apreciação que os indivíduos fazem do processo, uma vez que o conceito “avaliação” conota-se negativamente com a possibilidade de reprovação, gerando-se por outro lado um conflito enquanto o funcionário associa o processo de avaliação à progressão na carreira e, por conseguinte, à influência que o resultado alcançado possa vir a ter numa apreciação concorrencial. A avaliação de desempenho, aos olhos do funcionário, constitui, pois, uma dupla ameaça”

Guimarães (2006), considera que a avaliação de desempenho vista na perspectiva da gestão de desempenho responde a necessidade de redireccionar competências, fortalecê-las realizar o potencial da empresa, reconhecer, recompensar desempenhos, e se necessário, com todo respeito dispensar aquelas pessoas cujas competências não se alinham com as desejadas pela organização. Para que a avaliação de desempenho alcance esse desiderato, no contexto moçambicano, é necessária, de acordo com Diogo, citada por SIGEDAP:

A instituição de um modelo credível de avaliação do desempenho na Administração Pública moçambicana é essencial para a consolidação da cultura de meritocracia, para uma correcta utilização dos recursos alocados a cada instituição e função e para a criação de melhores concorrentes para condições maior motivação profissional, qualificação, capacitação e formação permanente dos recursos humanos p.6).

O entender da Diogo mostram a finalidade da avaliação de desempenho que se focaliza no redireccionamento de competências com vista a maximizar os ganhos organizacionais, isto vai apoiar a pesquisa sobre o sistema de gestão de desempenho na administração pública e a promoção da diferenciação pelo mérito na Secretaria Provincial de Gaza facilitando a compreensão dos mecanismos adoptados pela Secretaria para a assunção do mérito no processoda avaliação de desempenho.

Dutra (1996), ressalta que:

“A avaliação de desempenho permite ao trabalhador saber se está actuando de acordo com o que a empresa espera dele e, por meio da identificação de seu desempenho, deve oferecer ferramentas para que ele se desenvolva e capacite-se profissionalmente, podendo obter crescimento profissional (p.93).

A avaliação de pessoas implica no reconhecimento do diferencial competitivo que representam, isto clarifica que, competência é muito mais que qualificação para um posto de trabalho. Esta gestão requer naturalmente avaliação de resultados que serve como instrumento de motivação assim como manter o gosto da construção colectiva do conhecimento e pelo desenvolvimento de competência, o que quer dizer que existe a acção individual, porém ela pode ter qualquer variação comportamental ao ser envolvida pela cultura que a abriga.

Chiavenato citado por Guimarães (2006), considera que a sistematização da avaliação de desempenho visa dotar a empresa de uma ferramenta gerencial ou de um processo mais bem estruturado para conduzir de uma forma mais eficaz, a gestão de desempenho, na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

Na óptica de Lucena (1992), embora a avaliação de desempenho possa indicar acções para todos os processos de gestão de recursos humanos, não é esse seu objectivo principal. Este equívoco confirma o desencontro entre os objectivos definidos, o método utilizado e a administração do processo.

Tais objectivos não indicam uma relação directa da avaliação de desempenho com a administração do negócio, com os objectivos e com a mensuração dos resultados apresentados. Falam do desenvolvimento e do bem-estar das pessoas. Quando um dos objectivos é a concessão de méritos, este assume o objectivo principal, que sustenta o funcionamento da avaliação (SIGEDAP, 2009).

A avaliação de desempenho deve ser um processo integrado, daí que Faria (2006) coloca à tona a necessidade de se fazer um aproveitamento minucioso das informações e resultados derivados do processo de avaliação, fazendo que a avaliação de desempenho ascenda ao nível de gestão de pessoas:

“... no lugar de avaliação de desempenho, a fim de ressaltar que não basta avaliar, mas sim gerenciar o desempenho, isto é, identificar os seus problemas e traçar acções no sentido de saná-los. Além disso, ressalta-se o valor das informações geradas pelas sistemáticas de avaliação de desempenho para subsidiar outras acções de gestão de pessoas” (p. 78).

De acordo com Oliveira-Castro, Lima e Veiga, 1996, citados por (Brandão e Guimarães, 2001), as

organizações modernas precisam de um mecanismo de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o individual até ao corporativo, pois o desempenho no trabalho é resultado não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente do trabalho e das características da organização.

2.3. Métodos da avaliação de desempenho

Quando se fala de avaliação, pressupõe sempre a existência de critérios básicos, como ponto de partida. Daí que ao longo da história foram desenvolvidos vários métodos de avaliação e o exercício de aperfeiçoamento destes parece mais desafiante ainda no dia-pós-dia. Cada organização, conforme com a sua realidade, área de actuação, experiência,... cria as suas técnicas e instrumentos de avaliação, onde o SIGEDAP (2009), configura-se como um exemplo.

Segundo Chiavenato (1999), “há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações, utilizando critérios de equidade, de justiça e, ao mesmo tempo, estimular as pessoas, não é tarefa fácil” (p.17).

Donnelly (2000) diz que:

“é comum que nas organizações desenvolver métodos específicos de Avaliação de Desempenho de acordo com o nível e as áreas de distribuição dos seus funcionários. Cada sistemática atende a determinados objectivos específicos e a determinadas características das várias categorias dos funcionários. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às características peculiares de seu pessoal” (p.98).

Para Chiavenato (1999); Peterlini e Peterlini (2006), “os métodos de avaliação podem ser considerados como sendo o procedimento empregue pelos avaliadores cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento” (p.214).

De acordo com Chiavenato (1999); Peterlini e Peterlini (2006), “os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: escalas gráficas, escolha forçada, misto, avaliação por resultados e método de Auto-Avaliação” (p.215).

No geral, não existe o melhor método de avaliação de desempenho. Porém, dependendo da situação, certos métodos são melhores que outros (Anthony *et al.*, 1996). Entende-se que a escolha do modelo a ser utilizado influenciará directamente o resultado final da avaliação.

Diante do exposto, encontramos uma multiplicidade de métodos, designados como tradicionais para avaliar o desempenho do trabalhador (Sousa, *et al.*, 2006). Caetano (1996) e Cunha *et al.* (2010) indicam para o efeito quatro métodos de avaliação: o método centrado na personalidade; o método centrado nos comportamentos; o método centrado na comparação com os outros; e o método centrado nos resultados.

Tendo em conta a multiplicidade de métodos existentes, e não sendo nosso objectivo neste ponto apresentar uma análise exaustiva de todos os métodos de avaliação de desempenho que se têm desenvolvido ao longo das últimas décadas nas organizações, optou-se por fazer referência a dois métodos que são de alguma forma paradigmáticos.

Assim, salienta-se o contributo do modelo orientado para os resultados, nomeadamente o modelo de gestão por objectivos, segundo Gomes (2014) o modelo de avaliação por competências, considerado como um método contemporâneo nas organizações. Em ambos os métodos, salientam-se os principais pressupostos teóricos em que assentam estas metodologias.

Método da Escala Gráfica: Chiavenato (2002), diz que no vasto leque dos métodos de avaliação de desempenho, este,

“é o método aparentemente mais simples, sendo este, o mais utilizado e divulgado, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjectividade e o pré-julgamento do avaliador que podem ter enorme influência. Este método utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os factores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação dos factores. Os factores são seleccionados para definir as qualidades a serem avaliados. Cada factor é definido com uma descrição simples e objectiva para não haver distorções” (p.122).

Este método, embora proporcione aos avaliados um instrumento de fácil entendimento e aplicação simples, está sujeito a distorções e interferências do avaliador que tendem a generalizar-se. Ademais, necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.

Método de Auto-Avaliação: de acordo com Chiavenato (2002), “é um método pelo qual, o próprio colaborador é solicitado a fazer a análise do seu próprio desempenho. Pode utilizar sistemas variados, inclusive formulários baseados em esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação” (p.122).

Aqui, o colaborador analisa cuidadosamente o seu desempenho e reflecte o que fez bem e quais as áreas em que é necessário aperfeiçoamento, ajuda a estabelecer novos objectivos e metas a si próprio. O colaborador deve fazer um olhar crítico para si e pouco incentivado pela nossa sociedade. Quando é, ele normalmente vem carregado de pensamentos negativos e atitudes conformistas. Não se trata de ser tudo consigo mesmo, se trata de encontrar e reconhecer seus defeitos para entender como melhora-los.

Não só deve-se encontrar pontos negativos, mas também os positivos. Eles são importantes, não apenas para a sua auto-estima. Na maioria das vezes, suas qualidades oferecem um caminho mais fácil para superar seus defeitos. Ora vejamos:

“A Come, após praticar a auto-avaliação, concluiu que um de seus pontos fracos é a falta de pontualidade. No entanto, um de seus pontos fortes é a capacidade de Auto motivação. Come, então, pode usar esse talento para se manter motivado e disciplinado durante o processo de mudança dos hábitos que causam atrasos” (Grifos da autora, 2019).

Portanto, pensar criticamente significa avaliar baseado em factos, reconhecer pontos positivos e negativos, colher o máximo de informações possíveis sobre um assunto antes de chegar a uma decisão. Na auto-avaliação não deve ser diferente.

Método de Avaliação por Resultados: Maddux (2001) salienta que “muito ligado aos programas de administração por objectivos, este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e, os resultados efectivamente alcançados” (p.77).

Maddux (2001); Chiavenato (2002) ressaltam que “as conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fracos e fortes dos mesmos, bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobretudo um método prático, embora o seu funcionamento dependa das atitudes e dos pontos de vista do superior sobre a avaliação de desempenho” (p.226, 311).

Método Misto: Maddux, (2001, cit. por Chiavenato, 2002) diz que é de opinião que:

“... as empresas muitas vezes recorrem a uma mistura de métodos na composição do seu modelo de avaliação de desempenho, por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados em todos os aspectos, pois, cada organização, ajusta seus métodos às suas particularidades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação de desempenho adequados às suas circunstâncias, à sua história e aos seus objectivos” (p.227, 311).

Percebemos, neste ponto, que dependendo de cada organização, exhibe-se um formulário de avaliação de desempenho que reúne factores de avaliação, descrição do desempenho e graus. Verifica-se a quantidade executada normalmente; exactidão e ordem no trabalho; grau de conhecimento de suas tarefas; atitude com a organização, com o gestor e com os colegas; grau de apreensão de problemas, factores e situações; capacidade de criar ideias produtivas; capacidade de concretizar ideias próprias ou alheias; adequação e desempenho na função; grau de desenvolvimento na função; responsabilidade quanto à horários e deveres; estado geral de saúde e disposição para o trabalho. Portanto, verifica-se neste método todo perfil do colaborador.

Avaliação a 360°: Chiavenato (2002) diz que “sendo uma avaliação circular, participam nela todos os que interagem com o avaliado. Deste modo, abrange o superior hierárquico, os colaboradores, os pares, os colegas e todos os demais que estão a volta do avaliado, numa abrangência de 360. A avaliação a 360° proporciona condições para o colaborador se adaptar às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou dos diferentes parceiros” (p.311).

Por seu turno Alves (2013), ressalta que:

Quando a avaliação de 360° é utilizada correctamente, o avaliado assume a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, pois é elaborado um plano de acção que traça os objectivos e os indicadores de progresso, para que isso aconteça o avaliado deve ser envolvido no processo desde seu início. É recomendado que os resultados sejam entregues directamente para o avaliado, para que ele compartilhe com seu superior, e possam traçar o plano de desenvolvimento, quando

isso acontece o avaliado passa a dar mais credibilidade aos resultados da avaliação, e busca desenvolver o seu desempenho profissional (p. 34).

Chiavenato (2014), apresenta como “vantagens deste método a qualidade da informação; o sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas; os clientes internos e externos são envolvidos, desenvolve-se um maior espírito de equipe, com o resultado obtido de vários fica mais evidente ponto para auto-desenvolvimento do avaliado” (p.30).

De desvantagens aponta-se a complexidade do sistema que usa várias fontes de dados; pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado; pode haver conspiração para dar avaliação inválida para os avaliados; o método requer avaliadores para funcionar bem.

Edwards e Ewen (1996), consideram que as técnicas de responsabilidade pela avaliação evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último, e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados.

A técnica de avaliação praticada é fulcral para o sucesso dos objectivos do processo avaliativo. Deste modo, a análise das técnicas de avaliação praticada na Secretaria Provincial de Gaza, tomando como base de análise o Sistema de avaliação de desempenho na administração pública, como de norma em Instituições públicas moçambicanas, vai ajudar a compreender o contributo desta estratégia na melhoria do desempenho da organização.

De acordo com Guimarães, (1998), o termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve actividades de planeamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita.

Esta posição de Guimarães denota a grande necessidade do desenvolvimento do processo de planificação, um processo que bem estruturado e objectivado facilita o processo avaliativo. Esta abordagem ajudou grandemente no desenvolvimento da pesquisa sobre a Avaliação de Desempenho na Administração e a Promoção da diferenciação pelo Mérito na Secretaria Provincial de Gaza, mais concretamente na compreensão dos mecanismos de planificação adoptados e o

contributo dos mesmos na avaliação de desempenho:

“A implementação do SIGEDAP é feita em permanente articulação com o processo de planificação em cada órgão ou instituição do Estado, tendo em conta a definição clara dos objectivos prioritários para cada período de avaliação, o alcance dos resultados e a avaliação anual baseada em critérios objectivos (SIGEDAP, p.6).

Na sua forma moderna, a planificação é, de um modo geral, orientada pela noção de recursos escassos, pela busca de racionalização desses recursos e pela vontade de alcançar maior eficiência nos campos da produção e da distribuição de bens. A planificação é muito importante e incontornável, como uma prática secular virada a produção de melhores resultados nas actividades. Isto alicerça esta pesquisa que tem a planificação como uma das fontes para a compreensão e realização do processo avaliativo. Onde procurou entender até que ponto os planos individuais dos funcionários da Secretaria Provincial de Gaza concorriam na materialização dos objectivos propostos.

Na óptica de Matos (1991), o Plano é um produto momentâneo do processo pelo qual um actor selecciona uma cadeia de acções para alcançar seus objectivos. O Plano é a única alternativa à improvisação. O plano na vida real está rodeado de incertezas, imprecisões, surpresas, rejeições e apoio de outros actores.

2.4. Avaliação de Desempenho no Sector Público e a promoção por mérito

Ferlie *et all* (1996) e Pereira & Spink (1998), citados por (Guimarães, 2000), consideram que no sector público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de transformação em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de racionalização organizacional implica a adopção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do sector público. As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos.

Conforme o SIGEDAP (2009), art.5, deve existir uma “articulação, ciclo de gestão, vectores e

elementos de avaliação e o processo de planificação. “A implementação do SIGEDAP é feita em permanente articulação com o processo de planificação em cada órgão ou instituição do Estado, tendo em conta a definição clara dos objectivos prioritários para cada período de avaliação” (p.9).

Para tanto, é necessário o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão. É neste âmbito que surge no ano de Ferlie *et all* (1996), citados por Guimarães (2000), adiantam que, com base em pesquisas realizadas sobre os movimentos de mudança no sector público da Grã-Bretanha e em extensa revisão da literatura sobre tais movimentos em diferentes países, sugerem a existência de quatro modelos de gestão que podem ser percebidos no sector público, representando, cada um deles, momentos de distanciamento de modelos clássicos de administração pública. Os autores, Whiddett e Hollyforde (1999), preconizam o uso do conceito de competência para integrar as actividades de gestão de recursos humanos, por meio do seu uso nos processos de selecção, treinamento, avaliação e remuneração. Para esses autores, o conceito de competência está associado:

Às descrições das tarefas e resultados do trabalho, que permitem medir a habilidade do indivíduo em obter um desempenho compatível com os padrões requeridos pela empresa;

Às prescrições dos comportamentos esperados dos indivíduos no ambiente de trabalho;

Ou a uma associação das duas condições anteriores. Esses autores chamam a atenção para a influência dos aspectos culturais da organização, especialmente seus valores, como determinantes da concepção e uso das competências.

SIGEDAP (2009) partilha o posicionamento de Brandão e Guimarães (1999), ao abordar as competências com base no CHA (Conhecimentos, habilidades e atitudes) e considera a conjugação desta tríade como base para um bom desempenho individual e conseqüentemente organizacional e criação de um diferencial competitivo. Esta abordagem auxiliou a pesquisa sobre Avaliação de Desempenho na Administração Pública e a Promoção da Diferenciação pelo Mérito na Secretaria Provincial de Gaza na compreensão do nível de integração dos pressupostos inerentes a conhecimentos, habilidades e atitudes no processo de avaliação e sua determinação na atribuição de méritos.

Guimarães (2000, p.135), faz a seguinte abordagem “Parece lícito supor, portanto, que a

abordagem da competência é uma forma inovadora de gestão. No entanto, sua aplicação nas organizações em geral e nas organizações públicas em particular requer o atendimento de algumas condicionantes. A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho. Essa estratégia seria o elemento balizador da gestão baseada nas competências, tanto no nível da organização quanto no de seus recursos humanos. A segunda condicionante diz respeito a um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o *empowerment*, onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alta performance. A terceira condicionante refere-se à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos. Isto é, a organização necessita estabelecer e utilizar mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre sua intenção e sua prática”

A posição do autor espelha a grande realidade do desafio da implantação da gestão por competência nas empresas privadas e principalmente nas instituições públicas, e vai ajudar a pesquisa na compreensão dos elementos de gestão por competências incorporados na gestão da Secretaria Provincial de Gaza como instituição pública.

Nessa ordem de ideia, Bittencour (2010) postula que:

“A avaliação de desempenho pode e deve ter um período determinado para ser realizada, como semestralmente ou anualmente, por exemplo. Porém, ter um período determinado para a realização da avaliação não quer dizer que esta deve ocorrer somente nesses períodos, pois é essencial que o acompanhamento do desempenho do trabalhador seja feito diariamente e, ainda, que os gestores estejam abertos a observar e a conversar com seus subordinados sobre os acontecimentos do dia-a-dia de trabalho e, principalmente, sobre suas atuações e sentimentos em relação ao trabalho” (p.89).

Posicionamento que o SIGEDAP (2009) partilha onde em muitos dos instrumentos da avaliação há espaço para quatro avaliações trimestrais e, por fim, constituir uma avaliação anual. Este posicionamento apresenta uma inovação em relação ao Estatuto Geral dos Funcionários do estado que preconizava uma avaliação anual dos colaboradores.

2.4.1. Benefícios da avaliação do desempenho

A avaliação de desempenho pressupõe muitos benefícios na esfera individual e na organizacional, em geral. Na esfera individual, segundo Chiavenato (2009) os funcionários passam a conhecer melhor as expectativas dos seus superiores a respeito de seu desempenho e quais são seus pontos fortes e fracos. Para [...]”, além de conhecer as providências que o gestor pode elaborar para a melhoria dos desempenhos. Entre as mesmas destacam-se os treinamentos e possibilidades de dar um direcionamento na carreira do funcionário (p. 123).

Benefícios para a instituição: proporciona melhores condições para avaliar o potencial de cada subordinado; permite identificar com maior rigor as necessidades de formação, as promoções e progressões na carreira; dinamiza sua política de Recursos Humanos, oferecendo oportunidades aos colaboradores (não só de promoções, mas também e mais importante, de crescimento e desenvolvimento pessoal), incrementando a produtividade e o relacionamento (Neocatto et al. 2003, p.121);

Benefícios para a chefia: possibilita avaliar com maior precisão o desempenho dos seus subordinados; permite melhorar o desempenho futuro dos seus subordinados estabelecendo metas a alcançar; permite comunicar com seus subordinados, fazendo-os compreender o processo de avaliação (Neocatto et al. 2003, p.121).

Benefícios para os subordinados: permite melhorar o seu comportamento e desempenho face aos padrões que a empresa mais valoriza; conhece quais as expectativas da hierarquia a respeito do seu desempenho, o que possibilita aperfeiçoar as suas; conhece as orientações da chefia quanto ao seu desempenho futuro; faz uma auto-avaliação mais adequada à realidade (Neocatto et al. 2003, p.121). Para o caso em estudo

A instituição de um modelo credível de avaliação do desempenho na Administração Pública moçambicana é essencial para a consolidação da cultura de meritocracia, para uma correcta utilização dos recursos alocados a cada instituição e função e para a criação de melhores concorrentes para condições maior motivação profissional, qualificação, capacitação e formação permanente dos recursos humanos.

Para Souza, Rocha, Carvalho e Lustri (2005), “a carreira é uma coisa que se sonha, planeja e

constrói. Ninguém nasce pronto. Cada qual, respeitadas as suas tendências, traz dentro de si potencial específico para desenvolver a própria carreira e alcançar sua realização até a plenitude” (p.161).

Assim, cada indivíduo pode conduzir seu próprio plano de carreira, mas é necessário que a pessoa reconheça seus pontos fortes e fracos, suas qualidades e seus defeitos, para então formar um perfil de si próprio e traçar uma meta para sua carreira profissional. Ideia partilhada pelo SIGEDAP (2009), ao afirmar que avaliação de desempenho pode ajudar nessa busca pelo crescimento profissional do trabalhador, pois, por meio do feedback do gestor sobre o desempenho do trabalhador, ele torna-se capaz de identificar seus pontos fortes e os que o colaborador deve se empenhar para melhorar.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) consideram que “a avaliação de desempenho actua de forma complementar à administração salarial, servindo tanto para apreciar o desempenho do funcionário no exercício das funções inerentes ao cargo como para situá-lo na escala de salários impessoal” (p.87), posicionamento partilhado pelo SIGEDAP (2009), Ao afirmar que a remuneração por desempenho também pode ser uma alternativa estratégica para a motivação dos trabalhadores e geralmente é consequente do desenvolvimento, capacitação e crescimento profissional do trabalhador, adquiridos após a avaliação de desempenho.

Como dito anteriormente, a avaliação de desempenho baseia-se na necessidade de se avaliar o desempenho dos trabalhadores na empresa, levando em conta seus comportamentos técnico-profissionais, ligados às características chamadas de competências, mais especificamente conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador. A remuneração por desempenho também está associada à avaliação das competências do trabalhador.

A remuneração pode ser realizada por meio de aumento de salário, de inclusão de um novo benefício, como um auxílio-educação, entre outras maneiras, que variam conforme o funcionamento de cada empresa. Independente da forma de remuneração, ela visa motivar o trabalhador a ter um desempenho eficaz em sua função, conforme o esperado pela organização.

Para Hipólito (2001), “a prática remuneratória deve ser estruturada de forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as actuais demandas da organização e com seu

direccionamento estratégico. Remunerar por desempenho possibilita que este reforço seja feito ao trabalhador” (p.34).

Duma forma geral, a avaliação de desempenho se configura como um instrumento fulcral para a vida das organizações. Este processo começa com a criação de expectativas de desempenho, através de estabelecimento de critério de recrutamento e selecção dos colaboradores, as formações feitas de diversas formas e o uso de estratégias de monitoração de desempenho para facultar apoios em caso de necessidade.

III. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A metodologia consiste num processo de selecção de estratégias de investigação, que condicionam, por si só, a escolha das técnicas, que devem ser adequadas aos objectivos que se pretendem atingir (Sousa, 2011). Nessa conjuntura, no presente capítulo expõem-se os procedimentos metodológicos seguidos desde a escolha das abordagens até a recolha e interpretação dos dados empíricos.

Deste modo, faz-se a apresentação da classificação da pesquisa quanto a abordagem, o tipo de pesquisa quanto aos procedimentos, os participantes, as técnicas e instrumentos de colecta de dados, as técnicas e instrumentos de análise de dados, a descrição do local da investigação e as considerações éticas. Os parágrafos que se seguem apresentam de forma detalhada o desenvolvimento de cada um destes passos que possibilitaram a realização do trabalho do campo.

3.1. Classificação da Pesquisa Quanto à Forma de Abordagem

A presente pesquisa quanto a forma de abordagem é qualitativa, na modalidade de Estudo de Caso. Godoy (1995), considera que a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar a pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Almeida e Freire (2003) definem a pesquisa qualitativa como uma forma de estudo da realidade sem a fragmentar e sem a descontextualizar, ao mesmo tempo que se parte sobretudo dos próprios dados, e não de teorias prévias, para os compreender ou explicar (métodos indutivos) e se situa mais nas peculiaridades que na obtenção de leis gerais” (p.101). Para Dias (2010), método qualitativo é uma abordagem que não se preocupa em quantificar os resultados, mas em compreender. Neste caso, o contributo do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública na promoção da diferenciação pelo mérito na Secretaria Provincial de Gaza. Os métodos qualitativos proporcionam um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os pesquisados, e o pesquisador lida com informações mais subjectivas, amplas e com maior riqueza de detalhes do que os métodos quantitativos.

Na óptica de Appolinário (2006), o estudo de caso é um tipo de estudo que nem sempre trabalha com variáveis; quando o faz, nem sempre elas são predeterminadas, com baixa ou nula possibilidade de generalizar os resultados; é comum principalmente nas ciências sociais. Neste tipo

de pesquisa, o pesquisador envolve-se pessoalmente na observação e na análise dos dados, assumindo todas as implicações metodológicas daí decorrentes. E de modo a garantir os critérios de racionalidade e rigor necessários.

“Os estudos de caso enquadram-se nas abordagens qualitativas que são frequentemente utilizadas para a obtenção de dados na área dos estudos organizacionais, apesar das críticas que lhes são feitas, considerando-os sem objectividade e rigor suficientes para constituírem um método credível de investigação” (Vilelas, 2009, p. 140). Assim, ao se discutir os estudos de caso há que ter em consideração três aspectos que são essenciais: a natureza da experiência sobre o fenómeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização desse mesmo estudo.

De acordo com Godoy (1995), no estudo de caso o pesquisador vai ao campo buscando “captar” o fenómeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são colectados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenómeno. Trata-se de um estudo de campo, que teve lugar na Secretaria Provincial de Gaza e a partir da interacção com os funcionários daquela instituição colheu dados importantes para a compreensão do contributo do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública na promoção da diferenciação pelo mérito a partir da entrevista e complementando com a análise documental.

3.2. Tipo de pesquisa quanto aos objectivos

É uma pesquisa exploratória e de acordo com Gil (1991:46), um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores e visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por outros estudos. Tendo tomado como base o estudo de caso.

Conforme Godoy (1995), o estudo de caso caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objecto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular, é típico nos estudos qualitativos. Esta pesquisa analisou de forma minuciosa o contributo do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública na promoção da diferenciação pelo mérito na Secretaria Provincial de Gaza.

3.3. Técnicas e instrumentos de colecta de dados

Em termos gerais, a recolha de dados teve início durante a concepção do projecto, através de um estudo preliminar que consistiu no contacto directo com os participantes da pesquisa, para de forma primária compreender as manifestações do fenómeno, para em seguida alicerçar a compreensão do fenómeno com leituras relacionadas a mesmo.

A colecta de dados é uma etapa fundamental no processo de pesquisa fazendo a ligação entre o enquadramento teórico feito pelo pesquisador e os resultados a que vai chegar (Silvestre, 2012). Nesse sentido, de acordo com a modalidade de investigação e o tipo de estudo, é necessário escolher as técnicas necessárias para construir os instrumentos que nos permitem obter os dados da realidade (Vilelas, 2009).

Os estudos qualitativos caracterizam-se pelo uso de três grandes instrumentos para a recolha de dados: as entrevistas, observações e análise documental (Sousa, 2011). Nesta pesquisa, para a colecta de dados recorreu-se ao uso de três (3) técnicas básicas, a destacar: a entrevista, a análise documental e o inquérito por questionário baseado na Escala de Concordância de Likert, de cinco pontos, associado com um questionário de aceitação “Sim” e “Não”.

3.3.1. Entrevista

A Entrevista é um encontro entre duas ou mais pessoas a fim de que uma ou mais delas obtenham dados, informações, opiniões, impressões, interpretações, posicionamentos a respeito a um determinado assunto (Lima, 2008). Dias (2010), acrescenta que a entrevista é um instrumento que estabelece uma interacção entre pesquisador e o pesquisado.

Por outro lado, Sousa (2011) diz que “entrevista é um método de recolha informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações (p. 79).

Conforme recomenda Carmo e Ferreira (1999), existem duas situações típicas em que uso da entrevista é recomendável são as seguintes: “nos casos em que o entrevistador tem questões relevantes, cuja resposta não se encontra na documentação disponível ou, tendo-a encontrado, não lhe parece fiável, sendo necessária comprová-la”. Nesta pesquisa, o recurso à entrevista prende-se ao facto das informações apresentadas nos documentos analisados não apresentam informações suficientes, para além da necessidade de confrontar algumas das informações apresentadas nos documentos com a dos entrevistados.

Deste modo, o pesquisador, procedeu com a recolha de dados, através de um inquérito por entrevista dirigida a quatro profissionais dos recursos humanos, que no nosso entender são elementos imprescindíveis para fornecer informações relevantes para realização do trabalho. A colecta de dados teve lugar numa sala restrita do Restaurante Capulana, na Cidade Baixa do Município de Xai- Xai, garantindo, deste modo, que os entrevistados se sentissem à vontade de falar, longe de qualquer perturbação dos colegas ou de qualquer que seja.

Para facilitar a obtenção de informações e a transcrição das conversas, o pesquisador optou pelo uso da entrevista semi-estruturada como instrumento de colecta de dados. Que foi aplicada de forma individual, aos funcionários da Secretaria Provincial de Gaza, onde cada um apresentou as suas opiniões em relação a realização da avaliação de desempenho, o papel do SIGEDAP no desenvolvimento das carreiras e, o impacto deste no desempenho dos funcionários na organização.

3.3.2. Entrevista semi-estruturada

A Entrevista semi-estruturada é uma técnica e instrumento de recolha e extracção das informações, pela qual com base em um guião de perguntas o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas a fim de obter informações sobre os temas desejados (Sampieri, 2013).

Nesse tipo de entrevista predominam perguntas que estimulam o entrevistado a apresentar o seu

ponto de vista, exprimir a sua opinião ou justificar o seu comportamento (Silvestre, 2012).

Foi com base nesse instrumento que o pesquisador conduziu toda entrevista, de forma a obter as informações, colocando as perguntas aos entrevistados na sequência que achou conveniente, no sentido de obter um fio lógico.

3.3.1.2. Formas de registo de entrevistas

Para registar as informações, durante as entrevistas foram feitas gravações directas e anotações. O uso das duas técnicas de forma concomitante justifica-se pelos seguintes motivos: primeiro a gravação facilitou o registo e memorização de tudo que o interlocutor disse durante a entrevista, sem, no entanto, deixar perder informações importantes, também, as gravações foram usadas para a transcrição das entrevistas feitas aos participantes da pesquisa. O registo escrito permitiu ao entrevistador guiar a formulação e colocação das perguntas, conforme as respostas já dadas e, a gravação permitiu transcrever as respostas apresentadas que o entrevistador não havia conseguido tomar nota no decorrer da entrevista.

3.3.4. Análise documental

Caulley citado por Ludke e André, (1986, p.38), considera que um terceiro instrumento de levantamento de informações é a chamada análise documental. Esta técnica busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse. Para Cellard (2008), a análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

Ludke e André (1986), consideram que como exemplos gerais de documentos, podem ser citadas: as leis e regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas, arquivos escolares, circulares, etc... Novamente aqui, o uso desta técnica apresenta vantagens e desvantagens, mas se recomenda o seu uso quando o pesquisador se colocafrente a três situações básicas: quando o acesso aos dados é problemático; quando se pretende ratificar e validar informações obtidas por outras técnicas de colectas; e quando o interesse do pesquisador é estudar o problema a partir da própria expressão dos indivíduos. Dentre as etapas do processo

de utilização da análise documental destaca-se a de análise propriamente dita dos dados, na qual o pesquisador recorre mais frequentemente à metodologia de análise de conteúdos.

Appolinário (2009, p.67), amplia a definição de documento: “Qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para consulta, estudo ou prova. Incluem-se nesse universo os impressos, os manuscritos, os registos audiovisuais e sonoros, as imagens, entre outros”. E, de acordo com o conceito técnico da Associação de Arquivistas Brasileiros, o documento define-se como qualquer informação fixada em um suporte (AAB, 1990).

3.3.5. Inquérito por questionário

O inquérito por questionário distingue-se do inquérito por entrevista essencialmente pelo facto do investigador e inquiridos não interagirem directamente, em situação presencial (Carmo e Ferreira, 1998). Duas questões-chaves devem ser em conta para a administração do inquérito por questionário: a elaboração das perguntas, de modo que sejam claras e não suscitem dúvidas no inquirido, neste aspecto, inclui-se a organização e apresentação geral do trabalho, bem como o cuidado nos procedimentos sobre como contactar os participantes. No inquérito por questionário, recorreu-se ao uso da Escala de Atitudes de Likert

3.3.6. Escala de Likert

A escala de Likert baseia-se na de Thurstone. É, porém, de elaboração mais simples e de carácter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável (Gil, 2008). No entender de Gil, a escala de Thurstone (1928) constitui a primeira experiência de mensuração de atitudes com base numa escala de intervalos. “A despeito das críticas que lhe têm sido formuladas e de ter caído em desuso, esta escala é tomada frequentemente como a base metodológica para os procedimentos de mensuração de atitudes” (Gil, 2008: 142).

Escalas de Likert: consistem na apresentação de uma série de proposições, devendo o inquirido, em relação a cada uma delas, indicar uma de 5 posições: *concordo totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente*. As respostas são seguidamente cotadas, respectivamente com as cotações de +2, +1, 0, -1 e -2, ou com pontuações de 1 a 5 (Carmo e Ferreira, 1999: 143).

Neste trabalho foi seguida a seguinte escala: discordo totalmente; discordo; sem opinião; concordo e concordo totalmente. Esta escala foi associada com um questionário de aceitação “Sim” e “Não”.

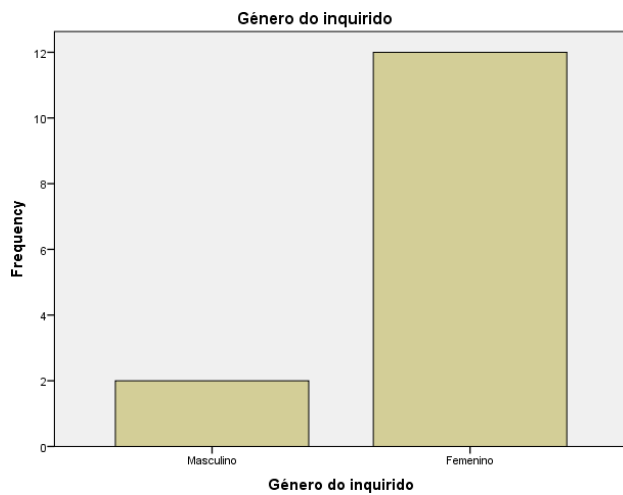
3.4. Universo e participantes da pesquisa

Para o presente estudo o universo da pesquisa compreende todos os funcionários da Secretaria Provincial de Gaza que conta com um total de 64 funcionários. Optou-se por uma amostragem não probabilística aleatória simples, onde cada elemento da população tem oportunidade igual de ser incluída nos participantes. A amostragem intencional, segundo Gil (2008), constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em seleccionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

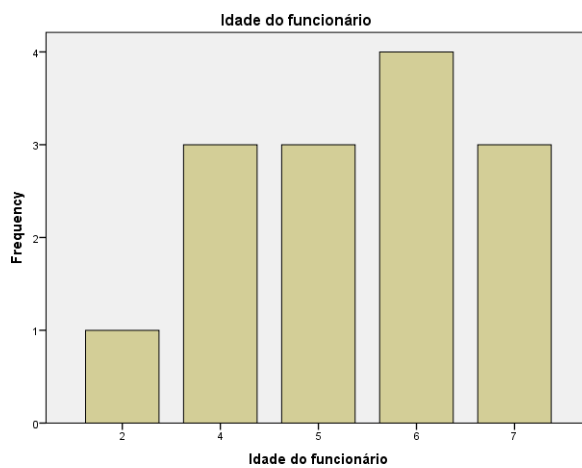
Participaram da pesquisa um total de 18 colaboradores da Secretaria Provincial de Gaza, dos quais 4 participaram do inquérito por entrevista e 14 do inquérito por questionário. Todos participantes são técnicos de diferentes categorias e funções, actuando em diferentes áreas de gestão. A escolha destes participantes prende-se ao facto deles serem pessoas com posições e responsabilidades que lhes garantem a posse de muita informação, em particular, que possam responder de forma eficaz as perguntas de inquérito quer por questionário, quer pela entrevista.

Em seguida faz-se uma caracterização por participantes da pesquisa. A caracterização dos participantes da pesquisa visa facilitar ao leitor conhecer as características dos participantes. O que por sua vez permite compreender que os participantes reúnem requisitos para fazerem parte da pesquisa. Tomou-se como critérios de inclusão e de exclusão a função, a área de actividade e os anos de experiencia, conforme os gráficos abaixo.

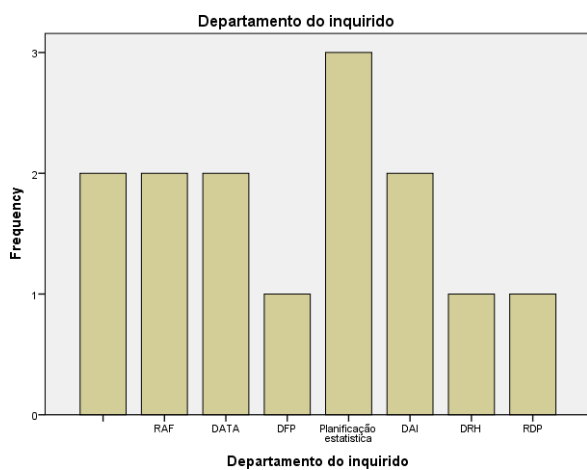
Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6: características sociodemográficas dos participantes do inquérito por questionário



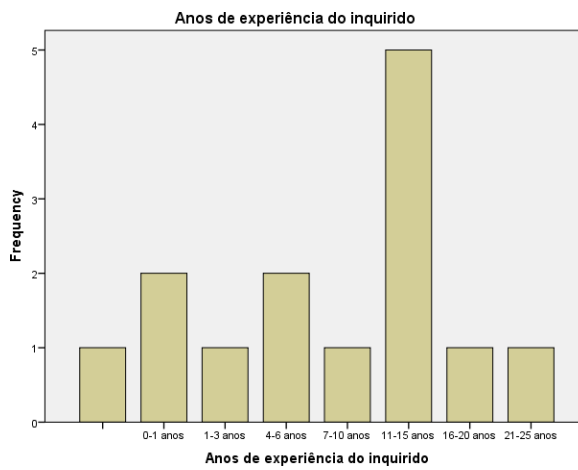
Fonte: Autor, 2020



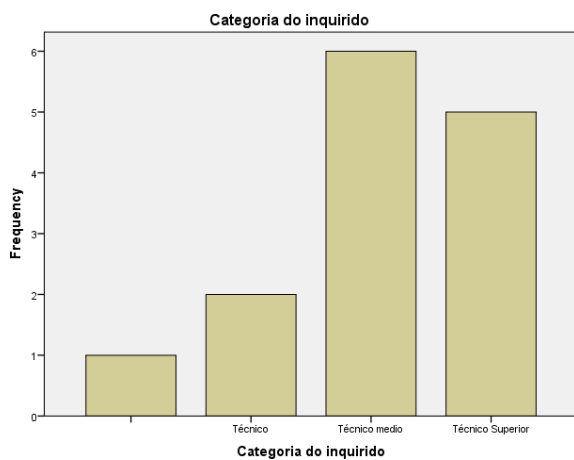
Fonte: Autor, 2020



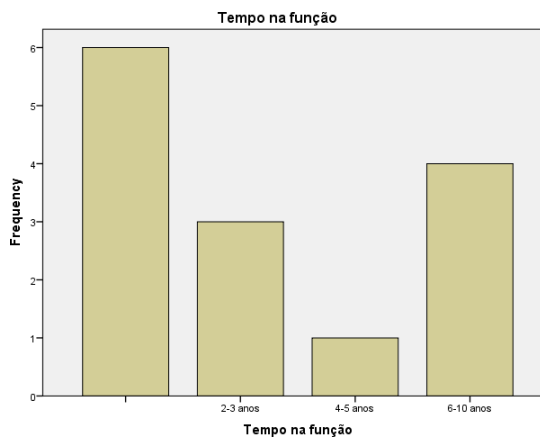
Fonte: Autor, 2020



Fonte: Autor, 2020



Fonte: Autor, 2020



Fonte: Autor, 2020

3.5. Técnicas e instrumentos de análise de dados

Após a colecta de dados, a fase seguinte da pesquisa foi a análise e interpretação. Estes dois processos apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre relacionados (Gil, 2016). Estes processos de análise e interpretação variam significativamente em função do plano de pesquisa.

Assim, os dados colectados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo que é uma técnica utilizada para estudar material de tipo qualitativo visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadas que permitiram inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (Richardson, 2015). Contudo, percebe-se que a análise de conteúdo constitui uma das fases essenciais para as pesquisas qualitativas, que consiste em organizar e interpretar dados colhidos que, numa fase inicial não são de fácil compreensão.

Neste sentido, a partir dos objectivos da pesquisa e de forma a facilitar a visualização e interpretação dos dados, foram organizados em quatro categorias ou eixos temáticos. De acordo com Bardin (2014) “a categorização é uma operação de classificação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com critérios previamente definidos” (p.145). Deste modo, o trabalho encontra-se organizado em categorias e subcategorias que foram transformadas em títulos e subtítulos.

Os dados dos inquéritos por questionários foram analisados a partir do programa SPSS (versão 21).

3.6. Localização e descrição do local de colecta de dados

A Secretaria Provincial de Gaza fica localizada na cidade de Xai-Xai, capital da província de Gaza.

E o órgão do Aparelho Provincial do Estado encarregue de prestar assistência técnico-administrativo para o funcionamento do Governo Provincial, bem como a gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros da área da função pública e administração local do Estado (Artigo 9 do Decreto n 21/2015 de 09 de Setembro).

Tem como missão Garantir a realização de tarefas e programas económicos, sociais e culturais de interesse local e nacional, através de planificação orientado para o desenvolvimento integrado e

equilibrado, na base de recursos humanos qualificados e motivados,

a) Departamentos Provinciais (Departamento de Administração Territorial e Autárquica (DATA), Departamento da Função Pública (DFP), Departamento de Recursos Humanos (DRH) e Departamento de Planificação e Apoio Institucional (DPAI); b) Repartições Provinciais; c) Inspeção Administrativa Provincial e, d) Secretariado do Governo Provincial. Dentre as várias funções da Secretaria Provincial uma delas e de monitorar a implementação do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) na função pública ao nível da província.

3.7. Considerações Éticas

Para este trabalho, a pesquisa seguiu algumas as normas e princípios éticos, a destacar: a não identificação pelo nome e sempre que possível nem pelo cargo dos participantes da pesquisa através do inquérito por entrevista, quer pelo inquérito por questionário são confidenciais, por outro lado, não houve nenhuma utilização de força ou coacção para a participação na pesquisa, respeitando aqueles princípios básicos da ética perante a investigação, o respeito pelas pessoas, a beneficência e justiça.

IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

Após ter-se feito a descrição dos instrumentos metodológicos, a classificação da pesquisa quanto a abordagem, o tipo de pesquisa quanto aos procedimentos, os participantes, as técnicas e instrumentos de colecta de dados e de análise de dados, a descrição do local da investigação e as considerações éticas. Passa-se à fase de apresentação, análise e interpretação e discussão de resultados que possibilitaram responder a pergunta de partida e os objectivos previamente definidos. De referir que, no capítulo anterior identificaram-se três categorias que a seguir destacam-se: Pressupostos e características do SIGEDAP; Contribuição do SIGEDAP para a carreira e desempenho dos colaboradores da Secretaria Provincial de Gaza e, por fim, Contribuição do SIGEDAP para o desempenho organizacional.

Neste capítulo, apresentam-se os dados colhidos tendo como base as categorias apresentadas na tabela a seguir e promove-se as respectivas discussões dos resultados como pode-se observar nos subtemas que seguem a tabela.

Tabela 1. Objectivos, categorias e subcategorias de pesquisa

Objectivo	Categoria	Subcategoria
Descrever como é feita a avaliação de desempenho na Secretaria Provincial de Gaza.	Modo como é feita a avaliação de desempenho na Secretaria Provincial de Gaza.	Ocorrência da avaliação de desempenho; Período de realização da avaliação de desempenho; Responsáveis pela AD; Auto-avaliação; Comunicação sobre a avaliação do desempenho;
Deduzir a partir dos avaliados, a contribuição do SIGEDAP para a sua carreira e desempenho.	Contribuição do SIGEDAP para a carreira e desempenho dos colaboradores da Secretaria Provincial de Gaza	Tomada de medidas administrativas; Influencia dos resultados da avaliação de desempenho; Base da diferenciação dos funcionários; SIGEDAP e o despertar de talentos; Assegura transparência no processo de avaliação e afectação na função pública.

<p>Analisar, no entendimento dos gestores, a contribuição do SIGEDAP para o desempenho organizacional.</p>	<p>Contribuição do SIGEDAP para o desempenho organizacional.</p>	<p>Orientação para metas e resultados; Ajuda aos funcionários com baixo desempenho profissional; Alcance dos objectivos do SIGEDAP; Vantagens da avaliação de desempenho na função pública; Satisfação dos funcionários face aos resultados da avaliação de desempenho.</p>
--	--	---

Fonte: Autor, 2020

4.1. Realização da Avaliação de Desempenho na Secretaria Provincial de Gaza

Nesta parte, pretendemos descrever como é feita a avaliação de desempenho na Secretaria Provincial de Gaza – caracterizar o sistema de AD implementado pela organização, analisando-se como é feita a AD na organização; identificar os resultados da AD; como é monitorizada (se a entrevista de AD é aplicada, existe espaço de discussão entre o avaliador e avaliado e os seus objectivos); se existe formação sobre o processo de AD e analisar os métodos de avaliação (identifica as suas características e os critérios), não deixando de lado as suas vantagens e desvantagens para o colaborador como para a organização.

Em relação à realização da avaliação de desempenho foram questionados todos os participantes da Secretaria Provincial se na instituição realiza-se avaliação de desempenho. Em resposta a esta pergunta todos os colaboradores responderam que são avaliados no processo de avaliação de desempenho. Esta informação é complementada pela informação obtida a partir da análise documental e onde constam as avaliações de todos colaboradores dos anos de 2016, 2017 e 2018. Durante esse período foram avaliados todos os colaboradores vinculados por um contracto a termo e sem termo, desde que tenham exercício num período mínimo de seis meses, sendo excluídos colaboradores na condição de estágio, suspensão em resultado de processo disciplinar e licença sem vencimento. A avaliação de desempenho é aplicada a todos.

4.1.1. Ocorrência da avaliação de desempenho

Em primeiro lugar tentou-se saber dos participantes se alguma vez já teriam sido sujeitos a avaliação de desempenho, no sentido de perceber se na instituição existe uma prática da realização da avaliação de desempenho. Em resposta a esta questão todos os funcionários disseram que já tinham sido avaliados em alguma ocasião, como pode-se observar em algumas respostas a seguir:

E4: Já fui avaliado, somos avaliados todos os anos, é obrigatório, se não houvesse avaliação seria mau porque cada funcionário faria o que quisesse, não seria uma instituição séria.

E2: A avaliação é usada para ameaçar os funcionários, ameaças como podem fazer o que quiser havemos de ver na avaliação.

E5: Somos sempre avaliados

Pode-se confirmar, deste modo, que todos os funcionários da Secretaria Provincial de Gaza são sujeitos a avaliação de desempenho. O que significa que o Decreto n.º 55/2009, o qual afirma que:

O SIGEDAP aplica-se, de acordo com os números 1 e 2 do Artigo 2.º daquele decreto, aos funcionários e agentes do Estado que exercem as suas actividades nos órgãos centrais e locais, nas Embaixadas, Consulados, Altos Comissariados, representações permanentes e delegações permanentes no estrangeiro. Aplica-se também aos agentes do Estado cujos contratos fora visados pelo Tribunal Administrativo e a todos aqueles que são regidos pela Lei do Trabalho e que prestam serviços ao Estado.

Está sendo cumprido por este órgão de gestão provincial do estado.

4.1.2. Período de realização da avaliação de desempenho

Por outro lado, tentou-se perceber quando é que acontecia a avaliação de desempenho da Secretaria Provincial de Gaza. Em resposta a esta questão os três participantes sem cargo de chefia foram unânimes nas suas respostas em afirmar que a avaliação de desempenho acontecia uma vez por ano, no final de cada ano. Os dois gestores de recursos humanos entrevistados disseram que a avaliação de desempenho é um acto contínuo que decorre desde o primeiro dia do ano até o último dia. O que se faz no final do ano é simplesmente preencher a ficha da avaliação de desempenho e as partes envolvidas assinarem. Durante a entrevista uma funcionária disse:

C4: Todo ano não se regista nada, não tem nada escrito sobre o seu trabalho, no fim do ano é

quese fala e se faz algo. Pode se comportar bem ao longo do ano, mas se errar no fim estraga tudo. Eu, por exemplo, posso trabalhar bem e no fim do ano transferir meu chefe, quem vem não tem nada registado sobre o meu desempenho.

O acompanhamento semestral e trimestral de desempenho do avaliado a que se refere a alínea b) do nº.1 do art. 11 do Decreto 55/ 2009, visa verificar se o plano individual de actividade está sendo correctamente aplicado/executado e se os prazos estão sendo cumpridos (SIGEDAP, 2009, p.12). Como se pode deplorar a partir destas fontes a avaliação é um processo contínuo que deve começar no início do ano até ao fim.

Os dados apresentados transparecem que a avaliação de desempenho tem finalidades mais administrativas e não concretamente um mecanismo para detectar as falhas e não é encarado como um mecanismo para ajudar os funcionários a identificar dificuldades no seu desempenho e propor estratégias de melhoria.

4.1.3. Responsáveis pela realização da avaliação de desempenho na Secretaria Provincial

No que diz respeito aos responsáveis pela realização da avaliação de desempenho foi lhe colocado a seguinte pergunta: quem são os responsáveis pela realização da avaliação de desempenho na Secretaria Provincial? Em resposta a esta pergunta foram apresentadas várias respostas, a destacar: *C2: A avaliação de desempenho é realizada pelo chefe imediatamente superior, chefes de secções, repartições, departamento.*

C3: quem responde pela avaliação de desempenho são os responsáveis de cada área de trabalho. Pode-se perceber, de acordo com os participantes da pesquisa que os responsáveis pela realização da avaliação de desempenho na instituição são os chefes imediatamente superiores dos funcionários, em alguns casos colegas do sector avaliam os seus companheiros directos, para além de apontarem a existência de uma equipa avaliadora, cujos membros são responsáveis pela avaliação dos outros colaboradores na instituição. O Estatuto dos Funcionários e Agentes do Estado no número 4 do Art. 72 não diz de forma directa a quem cabe a avaliação dos funcionários, contudo, afirma que “é passível de procedimento disciplinar o responsável, que por negligencia não proceda a avaliação de um Funcionário ou Agente do Estado”.

4.1.4. Comunicação sobre a avaliação de desempenho

A subcategoria, comunicação sobre avaliação de desempenho, pretende compreender como é que se estabelece a comunicação entre avaliador e avaliado ao longo do processo avaliativo. Para o efeito, tentou-se saber dos avaliados como souberam que iria ocorrer o processo de avaliação de desempenho na instituição. Em resposta a esta pergunta pode-se citar as seguintes respostas apresentadas pelos participantes do inquérito por entrevista:

C3: São comunicados num prazo determinado para ser mostrado as notas que cada um preencheu.

C2: Antes, o colaborador tem participado em estudos colectivos da legislação onde um dos temas versam sobre a AD, não só, enquanto estiver preste do fim do trimestre os chefes se responsabilizam em informá-los para o início do processo avaliativo, contudo, na prática nada é feito nesse momento porque o preenchimento dos documentos só acontece no fim do ano;

C1: A avaliação é feita na presença do colaborador de forma individual;

C4: Existe encontro entre colaborador e seu chefe para darem resposta ao colaborador e discutem em casos de algum incumprimento do processo de AD.

Destes depoimentos pode-se perceber que existe uma previa informação sobre a ocorrência da avaliação de desempenho e que em muitos dos casos este processo é acompanhado por um processo prévio de auto-avaliação. Para a realização da avaliação pela parte dos superiores, toma-se como ponto de partida a auto-avaliação do colaborador, alguns superiores pegam na auto-avaliação do colaborador e discutem *iten por iten* ate alcançarem algum concesso.

Podemos depreender também pelos discursos dos entrevistados que a realização da entrevista é essencial para que o avaliador possa acompanhar o avaliado, de modo a ajustar os melhores resultados e a introduzir medidas correctivas que consideram como necessárias, traçar um plano de desenvolvimento profissional e a tomada de conhecimento do resultado da avaliação. Estas afirmações são explanadas nos discursos dos colaboradores que abaixo indicamos.

A este respeito, Lucena (1995) refere que a existência de mecanismos de acompanhamento permite corrigir desvios assegurando a execução do que foi planeado e previsto no início da avaliação. Gomes *et al* (2008), são da opinião que a qualidade do *feedback* depende em grande parte da

importância que este assume em todo o processo de avaliação.

Pela análise documental constatamos que a organização assenta no pressuposto de promover um canal de comunicação eficaz entre os colaboradores, com acompanhamento e *feedback* de desempenho. Essa comunicação é feita em reuniões, colando a informação nas vitrinas. Podemos depreender também pelos discursos dos entrevistados que a realização da entrevista é essencial para que o avaliador possa acompanhar o avaliado, de modo a ajustar os melhores resultados e a introduzir medidas correctivas que consideram como necessárias, traçar um plano de desenvolvimento profissional e a tomada de conhecimento do resultado da avaliação. Estas afirmações foram extraídas nos discursos dos colaboradores que abaixo indicamos:

4.2. Percepção dos Funcionários sobre a Contribuição Do SIGEDAP no Desenvolvimento da Carreira

4.2.1. Tomada de medidas administrativas

Com esta subcategoria tentou-se perceber se o SIGEDAP contribuía na tomada de medidas administrativas relativas à nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contractos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e o mérito demonstrados. Em resposta a essa questão, 7 dos 14 inquiridos afirmaram que sim, 4 inquiridos disseram que não tinham nenhuma opinião relativa a esse assunto, 2 inquiridos disseram que discordam totalmente e um não respondeu à pergunta.

Ainda na mesma senda, desta vez através da entrevista, tentou-se perceber dos participantes se as progressões nas carreiras tinham como base o mérito dos funcionários, conforme o artigo g) ‘Permitir a tomada de decisões relativas à nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contractos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e o mérito demonstrados’ SIGEDAP (2009, p. 11). Em resposta a esta questão quatro, dos cinco funcionários entrevistados consideraram haver uma relação entre o SIGEDAP e as progressões por mérito. Contudo, três dos funcionários entrevistados disseram que as promoções, progressões, e os demais actos administrativos não dependem dos resultados da avaliação do desempenho dos funcionários,

pois, existem muitos trabalhadores com notas baixas na avaliação de desempenho mas que foram promovidos para cargos de confiança e chefia, em detrimento dos seus colegas melhor posicionadas nos resultados de avaliação de desempenho, daí que pode-se concluir que existem outros factores tomados em consideração, conforme depoimentos de alguns entrevistados:

C2: Há outros critérios ocultos que são tomados em consideração, ...

C4: Aqui não podemos nos enganar, quem precisa de avaliação somos nós. Existem pessoas que nem vem trabalhar, onde apanham as notas? Não é a avaliação de desempenho, há outros critérios, às vezes da amizade deles.

4.2.2. Nomeações

Relativamente às nomeações, é possível identificar pela análise documental, que têm critérios bem definidos na ficha de desempenho do colaborador, em que o avaliador e avaliado identificam medidas, metas e atingir níveis de exigência requeridos. A avaliação dos objectivos é de natureza individual, podendo, no entanto, ser definidos objectivos da equipa, partilhados por um conjunto de colaboradores, ou seja,

C2: Para as nomeações são levados em consideração uma série de requisitos, sendo uma delas a avaliação de desempenho, tempo de serviço, experiência profissional, entre outros;

Através da análise documental, podemos verificar que os critérios são definidos entre o avaliador e avaliado com o objectivo de fortalecer a objectividade e transparência da avaliação individual e simultaneamente a focalização de colaboradores na melhoria dos resultados individuais, de equipa e da organização.

É também exigida, em parte, pelo discurso dos colaboradores:

C2: Os critérios usados para a renovação de contracto são o regulamento da instituição e Disponibilização do documento da AD;

C3: Entrevista, contratação, nomeação provisória e a definitiva obedecendo os critérios estipulados no EGFAE;

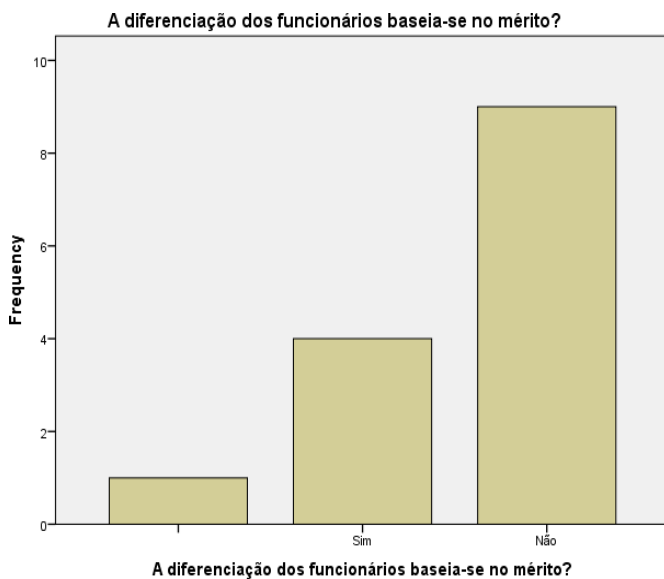
Podemos referir, no entanto, que o colaborador (C1) tem outra opinião, refere que: *C1: Um dos critérios para a nomeação é concurso público e ser aprovado”.*

Nesse sentido, a partir da triangulação da informação é possível verificar que o método por objectivos pretende comparar os resultados esperados para o colaborador e os resultados efectivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados da avaliação de desempenho permitem identificar ao colaborador os pontos fracos e fortes de desempenho, bem como as expectativas das nomeações. De uma forma geral, os participantes consideram a avaliação de desempenho como um mecanismo usado para a realização de nomeações dentro da organização, uma vez que configura como parte dos requisitos para a efectivação de qualquer nomeação, conforme os diferentes instrumentos usados para medir o desempenho dos colaboradores.

4.2.3. Base da diferenciação dos funcionários

Para perceber qual era a base usada para diferenciar dos funcionários da Secretaria Provincial de Gaza, colocou-se a seguinte pergunta aos inquiridos por questionário: a base de diferenciação dos funcionários baseia-se no mérito? Em resposta a esta pergunta foi construído o gráfico abaixo.

Gráfico 7. Base da diferenciação dos funcionários



Fonte: Autor, 2020

Os funcionários participantes do estudo afirmaram que a diferenciação não se baseia no mérito. Para uma parte dos trabalhadores a avaliação é o instrumento fundamental para as promoções, progressões e os demais actos administrativos, contudo, admitem haver casosem que os avaliadores não avaliam de forma sincera, por outro lado, as promoções verticais para além da avaliação de desempenho também deve-se ter em conta a confiança política.

Conforme pode-se constatar no nº1 do Art.º 41 do EGFAE que diz que “As funções de direcção, chefia e de confiança, são exercidas em comissão de serviço e só podem ser preenchidas com obediência aos demais requisitos requeridos nos respectivos qualificadores profissionais.

No entender da maioria dos funcionários da Secretaria Provincial de Gaza as promoções, em particular, não dependem dos resultados da avaliação de desempenho, dependem em grande medida de outros factores não explícitos.

Essa percepção pode não ser abonatória às instituições, pois, as promoções dos trabalhadores devem tomar em conta, para além das suas qualificações, conhecimentos e capacidades a atitude demonstrada perante o trabalho, o esforço da valorização profissional, a conduta disciplinar, a experiência e a antiguidade nas funções (Secção V).

4.2.4. Influencia dos resultados da avaliação de desempenho

Nesta sub-categoria pretendia-se perceber se as avaliações dos funcionários têm influencia directa nas promoções? Em resposta à estas questões foram elaborados os gráficos abaixo:

Gráfico 8. Influencia directa da avaliação nas promoções



Fonte: Autor, 2020

Conforme pode-se ler no gráfico 9, metade dos participantes do inquérito por questionário concorda que a avaliação de desempenho contribui na tomada de decisões relativas à nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contractos, premiações e punições, de acordo com as competências e o mérito demonstrado, enquanto, a outra metade mostrou um posicionamento diferente desde não ter nenhuma opinião até discordar totalmente. Esta dispersão dos resultados ilustra a falta de consenso sobre os efeitos da avaliação de desempenho na vida dos funcionários e agentes do estado. Este posicionamento é também alicerçado pelos mesmos funcionários ao responderem à pergunta na qual

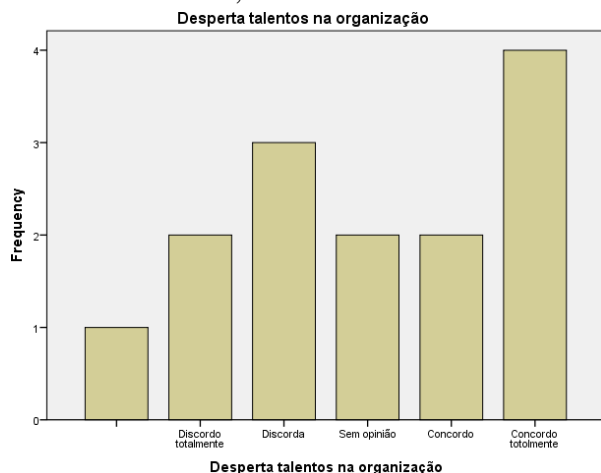
queria se saber se a avaliação de desempenho dos funcionários e agentes do estado afectos na Secretaria Provincial tem influencia directa nas promoções dos funcionários e agentes do estado, onde as respostas mostram que metade dos colaboradores se posiciona a favor e a outra metade não. Não existe consenso quanto aos ganhos proporcionados pela AD na Secretaria Provincial de Gaza.

4.2.5. SIGEDAP e o despertar de talentos

Sendo o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública um instrumento muito importante na gestão pública, houve a necessidade de saber se este instrumento ajudava a despertar talento na organização e, a tendência das respostas mostra que este instrumento não concorre para despertar talentos.

Gráfico 9. O SIGEDAP desperta talento na Secretaria Provincial de Gaza

Fonte: Autor, 2020



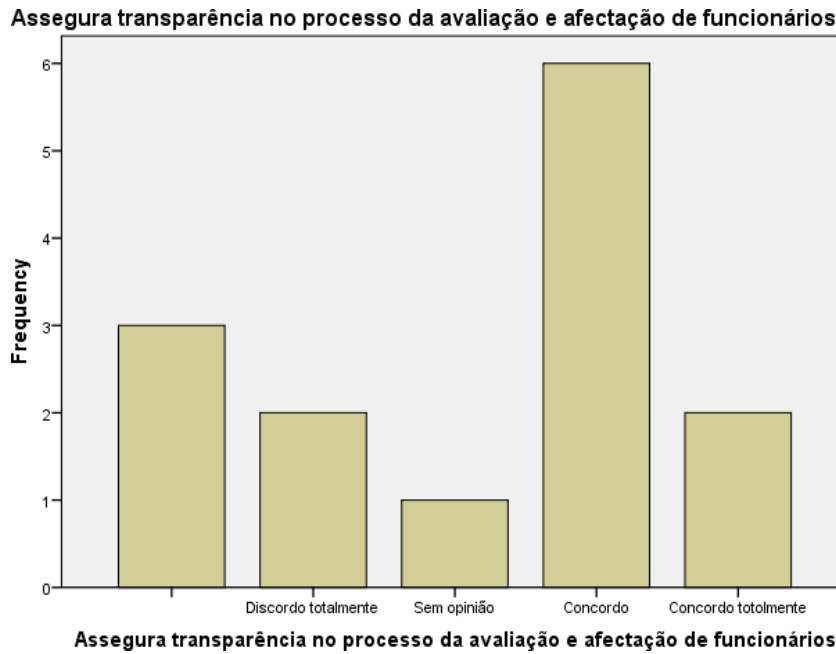
Os resultados apresentados no gráfico ilustram que a maioria dos participantes da pesquisa não concorda totalmente nem parcialmente quanto ao efeito da pesquisa no despertar de talentos na Secretaria Provincial de Gaza, o que significa não alcançar um dos maiores objectivos consagrados na implementação deste dispositivo de avaliação de melhoria de desempenho na função pública.

Os objectivos do SIGEDAP estão definidos no Artigo 3.º do mesmo decreto (55/2009), sendo de destacar que o reconhecimento a que se refere este dispositivo na sua alínea e) é consubstanciado na apreciação oral, apreciação escrita, louvor público, inclusão do nome no quadro de honra, concessão do diploma de honra - Artigo 108.º do Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (REGFAE).

4.2.6. Assegura transparência no processo de avaliação e afectação na função pública

A melhoria do desempenho na função pública é um dos desafios do governo moçambique, daí a necessidade de implementação de vários mecanismos para o efeito. Esta subcategoria pretendia saber se o SIGEDAP assegurava transparência no processo de avaliação e afectação dos funcionários públicos.

Gráfico 10. Transparência no processo de avaliação e afectação



Fonte, Autor: 2020

Os resultados, de acordo com o gráfico mostram que os participantes tendem a ser consensuais no sentido de que este instrumento assegura transparência no processo de avaliação e afectação dos funcionários. Contudo, a margem dos que não se identificam com este posicionamento é muito grande, o que por si não deixa de gerar uma grande preocupação. De acor com o Decreto 55/2009

Transparência – Implica a publicidade da actividade administrativa, os órgãos da administração pública estão sujeitos a fiscalização e auditoria periódicas pelas entidades competentes. Nos termos do presente manual a publicação dos actos administrativos dos órgãos e de instituições da administração pública e indispensável, nomeadamente os regulamentos, normas e outros diplomas legais, incluindo os resultados da avaliação do desempenho (pp. 9-10).

Em jeito de conclusão, pode-se dizer que a percepção dos funcionários sobre a contribuição do

SIGEDAP para a sua carreira e desempenho não é favorável, muitos funcionários parecem não perceberem a importância deste instrumento nas suas profissões, ou simplesmente, não percebem as mudanças e os ganhos da implementação deste instrumento nas suas carreiras profissionais.

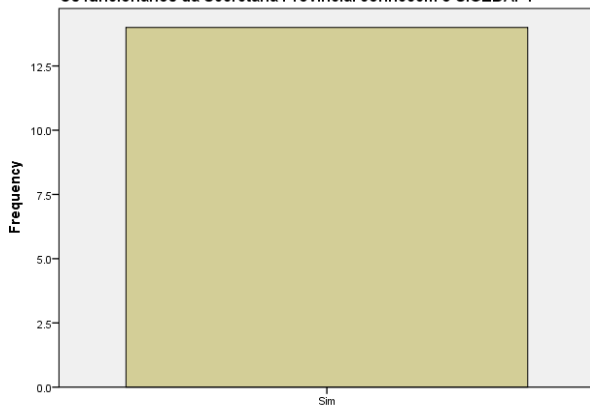
4.3. Entendimento dos Gestores Sobre a Contribuição do SIGEDAP no Desempenho Organizacional

4.3.1. Conhecimento do SIGEDAP

Para compreender o contributo do SIGEDAP no desempenho organizacional, tentou-se em primeiro lugar se saber se os funcionários da Secretaria provincial conheciam o SIGEDAP. Em resposta a esta pergunta foi elaborado o gráfico a seguir.

Gráfico 12. Conhecimento do SIGEDAP

Os funcionários da Secretaria Provincial conhecem o SIGEDAP?



Os funcionários da Secretaria Provincial conhecem o SIGEDAP?

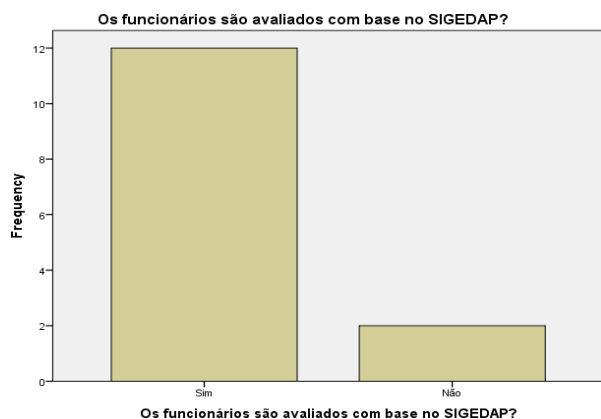
Fonte: Autor, 2020

Os resultados do gráfico mostram que os funcionários da Secretaria Provincial conhecem o SIGEDAP.

Em seguida tentou-se saber se a pesar dos funcionários conhecerem o SIGEDAP, será que são avaliados com base neste instrumento?

Em resposta a esta questão os funcionários são quase que consensuais em afirmar que são avaliados por este instrumento, como pode-se ler no gráfico abaixo.

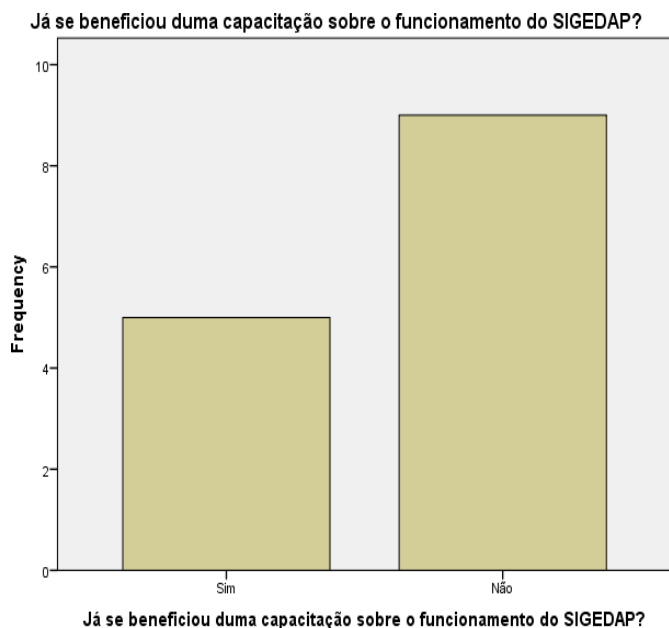
Gráfico 13. Avaliação com base no SIGEDAP



O gráfico ao lado mostra que dos 14 colaboradores participantes da pesquisa, 12 disseram que os funcionários são avaliados com base no SIGEDAP, contudo, preocupa o número de duas pessoas que negaram que a avaliação de desempenho nesta instituição era feita na base desse instrumento.

Contudo, conforme os inquiridos a maioria destes funcionários nunca foram formados sobre o processo de avaliação de desempenho através do SIGEDAP, como pode-se ler no gráfico abaixo.

Gráfico 14. Capacitação sobre o funcionamento do SIGEDAP



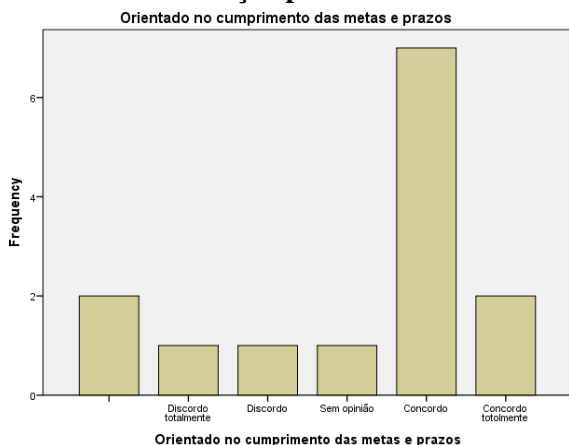
Fonte: Autor, 2020

4.3.2. Orientação para metas e resultados

Nesta subcategoria pretendia-se saber se o SIGEDAP tinha uma orientação para alcance de metas e objectivos, em resposta, a maioria dos funcionários inquiridos por questionário acreditam que o SIGEDAP está orientado para o cumprimento das metas e resultados, como pode-se vislumbrar nos

resultados ilustrados no gráfico abaixo.

Gráfico 15. Orientação para metas e resultado



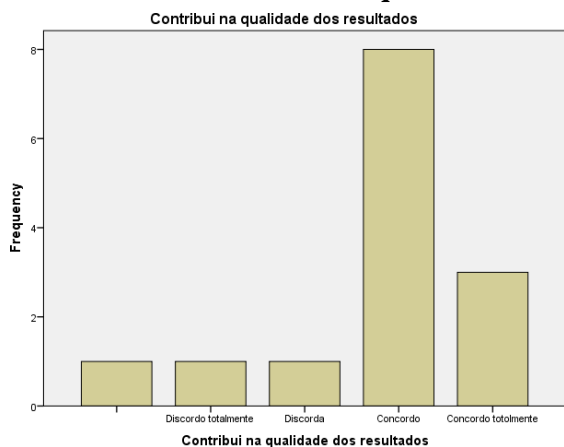
Fonte: Autor, 2000

A implementação do SIGEDAP é feita em permanente consonância com o processo de planificação em cada órgão ou Instituição do Estado, tendo em conta a definição clara de objectivos prioritários, para cada período de avaliação e o alcance dos resultados (Decreto 55/2009).

4.3.3. Contributo na qualidade de resultados

Questionou-se aos inquiridos, participantes da pesquisa se o SIGEDAP contribuía na qualidade dos resultados alcançados pelos colaboradores. Em resposta os inquiridos consideram que o instrumento contribui para a qualidade dos resultados.

Gráfico 16. Contributo na qualidade de resultados



Fonte: Autor, 2000

4.3.4. Ajuda aos funcionários com baixo desempenho profissional

Para perceber o que é feito em caso de alguns funcionários apresentarem um baixo desempenho profissional. Em resposta a esta questão os gestores de recursos humanos disseram que geralmente quando existem pessoas com desempenho insatisfatório deve-se propor algum treinamento para os funcionários com dificuldades.

Contudo, nem sempre tem sido fácil desenvolver um treinamento para ajudar aos funcionários a ultrapassar as dificuldades, no entender deste deveria haver um departamento especializado para formação e treinamento dos recursos humanos. Este departamento, após a avaliação de desempenho, podia fazer um levantamento das dificuldades apresentadas pelos funcionários e em função disso propor estratégias para ajudar os funcionários a ultrapassar o problema, para além de ajudá-los a potenciar outros pontos fortes que apresentaram durante o processo avaliativo. Estas formações são somente para os funcionários com baixo desempenho, seriam para todos, pois, há sempre aspectos por melhorar no desempenho pessoal.

4.3.4. Alcance dos objectivos do SIGEDAP

Com este indicador pretendia-se saber como o SIGEDAP ajuda na melhoria do desempenho profissional dos funcionários e agentes do Estado.

Os objectivos do SIGEDAP (2009), estão definidos no Artigo 3.º do mesmo decreto, sendo de destacar que o reconhecimento a que se refere este dispositivo na sua alínea e) é consubstanciado na apreciação oral, apreciação escrita, louvor público, inclusão do nome no quadro de honra, concessão do diploma de honra - Artigo 108.º do Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (REGFAE).

4.3.5. Vantagens da avaliação de desempenho na função pública

Com vista a compreender quais seriam as vantagens da avaliação de desempenho na função pública. Os participantes da pesquisa como respondentes ao inquérito por entrevista responderam nos seguintes termos:

C3: É bom para cada um saber a sua situação.

C1: Só com o processo de avaliação de desempenho é que os funcionários podem ter mudanças de carreira, promoções.

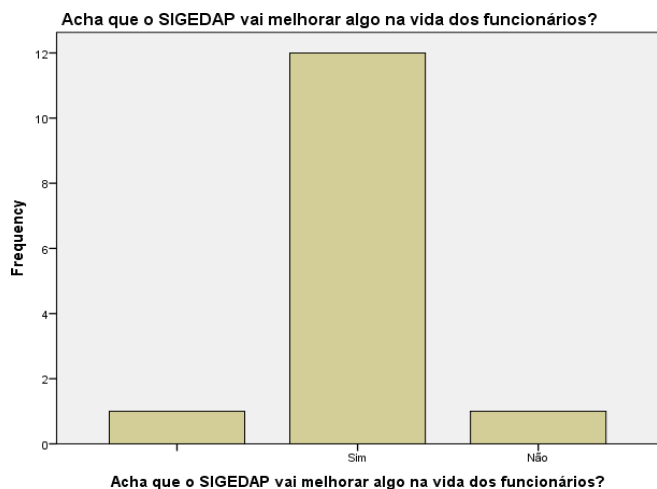
C4: A avaliação é muito importante, há medida que ajuda a instituição a situar-se em termos de desempenho desde a planificação, implementação, monitoria e, por fim, a avaliação de todo o processo. A avaliação ajuda a conhecer o nível de desempenho e o cumprimento das metas previamente estabelecidas.

C2: É importante como mecanismo de gestão de todos funcionários e agentes do Estado, pelo facto deste incentivarem para um maior desempenho profissional e galardoar aqueles que se destacam no exercício das suas actividades, desencorajando um desempenho negativo e ainda promovendo formações em áreas em que os funcionários demonstram dificuldades.

Conforme os diferentes funcionários participantes das entrevistas o Sistema de Gestão de Desempenho em Administração Pública está intimamente ligado aos processos administrativos, em particular, as nomeações, progressões e promoções, ao passo que na visão dos gestores, o SIGEDAP, vai para além desses processos, abrange todas as áreas inerentes a vida de uma organização, desde a planificação e estabelecimento de metas, a implementação da avaliação de desempenho, visando a melhoria do desempenho dos funcionários através da formação e melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Bem como a promoção dos funcionários com base no mérito.

As vantagens da aplicação do SIGEDAP são também indicadas pelos 14 participantes do inquérito por questionário ao afirmarem que no entende deles o SIGEDAP vai melhorar algo na vida dos Funcionários públicos, conforme vislumbra-se no gráfico abaixo.

Gráfico 17. Contributo do SIGEDAP na vida dos funcionários da função pública



Fonte: Autor, 2020

4.3.6. Satisfação dos funcionários face aos resultados da avaliação de desempenho

Os funcionários entrevistados consideram-se satisfeitos face aos resultados da avaliação de desempenho, embora disseram que não estavam satisfeitos com o uso dos resultados daí derivados. Eles justificaram a satisfação por terem conseguido ter boas notas, o que facilita o desenvolvimento de processos administrativos. E os que se consideram insatisfeitos acusaram as autoridades de nada fazerem para melhorar o desempenho, se não ameaças no sentido de que o colaborador que não melhorar pode ser tomado medidas administrativas.

C3: Depois das avaliações de desempenho não são tomadas medidas com vista a melhorar o desempenho dos colaboradores, não há treinamentos, não há reorganização das equipas de trabalho, quase nada acontece, se não ameaças.

C2: Nunca houve uma formação aqui na Secretaria, como resultado da avaliação de desempenho, na cruz. Desabafou um funcionário.

Tentou-se perceber desses funcionários quais eram os mecanismos para a realização das

formações? Em resposta disseram que para a realização de uma formação é necessária a decisão e o financiamento da direcção, coisa que só acontece com a introdução de algo novo.

Estas reclamações denunciam, antes de mais, a existência de um processo de avaliação de desempenho não muito eficiente, pois a avaliação de desempenho eficiente tem como ponto de partida a auto-avaliação, onde o funcionário é incentivado a auto-avaliar-se para identificar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos e sozinho, ou ainda junto ao chefe encontrar estratégias de superação. A consciência para ter um desempenho eficiente e eficaz é do funcionário e este deve procurar todas as formas possíveis para melhorar o seu desempenho profissional. Conforme pode-se ler em Chiavenato (2012):

Nas organizações mais abertas e democráticas é o indivíduo o responsável pelo seu desempenho e pela sua monitoração e com a ajuda de um superior. Nessas organizações se utiliza intensamente a auto-avaliação de desempenho, em que cada pessoa se avalia constantemente quanto a sua *performance*, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo superior ou fornecidos pela tarefa (p.192).

Ainda conforme Chiavenato (2004), cada pessoa deve fazer a avaliação do seu desempenho como um mecanismo que lhe vai ajudar a alcançar metas e resultados fixados e de superar as expectativas; devendo o funcionário avaliar as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e os pontos fracos, as potencialidades e as fragilidades e, com isto, o que reforçar e como melhorar os resultados pessoais.

Quando os funcionários colocam o serviço como responsável por todo processo de avaliação de desempenho, sem, no entanto, olhar para as suas responsabilidades, correm o risco de tender a responsabilizar a instituição pelos seus resultados e não assumir os resultados como produto do seu desempenho pessoal, correndo o risco de se contentar com os resultados, ignorando deste modo, a necessidade de se empenhar cada vez mais para inverter a situação. Os funcionários devem ser levados a compreender que a necessidade de melhorar o desempenho é, antes de mais, um imperativo pessoal, devendo procurar mecanismos dentro e fora da organização, fazendo cursos de curta ou de longa duração sempre que se justificar.

V. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÃO

O estudo com o objectivo de analisar o contributo do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública na promoção da diferenciação pelo mérito, tomou como caso a Secretaria Provincial de Gaza. Foi desenvolvido tendo em conta três enfoques chaves, a destacar: procedimentos seguidos na realização da avaliação de desempenho na Secretaria Provincial de Gaza; compreender a contribuição deste sistema no desenvolvimento das carreiras profissionais e, por fim, destacar a contribuição do SIGEDAP no desempenho organizacional.

Na Secretaria provincial de Gaza ocorre a avaliação de desempenho e os avaliadores são todos que exercem cargos de chefia, os chefes avaliam os colegas que estão sob a sua responsabilidade. Este processo ocorre de modo um pouco diferente como é orientado no SIGEDAP, há medida que a avaliação é realizada, uma vez por ano, enquanto o sistema orienta para a realização da avaliação trimestralmente e, por fim, o resultado das avaliações parciais. Esta questão deixa os avaliados não muito a vontade porque consideram que todo processo avaliativo depende do desempenho e estado emocional do chefe no fim do ano. Para além de que as avaliações feitas somente no final do ano não permitem fazer um acompanhamento adequado à implementação do plano do funcionário, verificar as dificuldades e avanços e encontrar mecanismos de superação. Por outro lado, os avaliados lamentaram o facto do processo de avaliação em alguns casos não levarem em consideração a auto-avaliação feita pelo colaborador. A comunicação para a realização da avaliação de desempenho é feita através das vitrinas e informações feitas pelos responsáveis de cada sector aos seus elementos, para além de que os todos funcionários e agentes do estado sabem da ocorrência deste processo nos últimos meses de cada ano.

As avaliações de desempenho são feitas anualmente, violando, deste modo, os pressupostos do SIGEDAP que preconiza uma avaliação contínua ao longo de cada trimestre, totalizando quatro avaliações anuais que por sua vez são resumidas numa avaliação anual. Estas são feitas pelos superiores hierárquicos directos, não abrindo espaço para a participação de outros elementos que fazem parte da cadeia de trabalho.

Comunicação sobre a avaliação do desempenho é feita ao longo do ano, contudo, não acontece

nada ao longo do ano, a única vez que acontece a avaliação de desempenho é no início de cada ano, onde faz-se a avaliação do ano anterior.

Por outro lado, foi analisada a contribuição do SIGEDAP para desenvolvimento na carreira dos colaboradores da Secretaria Provincial de Gaza. Os participantes da pesquisa inquérito por questionário concordam que a avaliação de desempenho contribui na tomada de decisões relativas à nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contractos, premiações e punições, de acordo com as competências e o mérito demonstrado. De forma geral, a ocorrência de qualquer acto administrativo tem em conta a avaliação de desempenho, deste modo, todos funcionários tentam desenvolver as suas actividades com todo zelo no sentido não só de melhoria na carreira, mas também para evitar serem penalizados com uma nota baixa na avaliação de desempenho. Contudo, no entender da maioria dos funcionários da Secretaria Provincial de Gaza as promoções, em particular, não dependem dos resultados da avaliação de desempenho, dependem em grande medida de outros factores não explícitos. Duma forma geral, o SIGEDAP influencia no desenvolvimento na carreira na medida que obriga a realização da avaliação de desempenho e leva em consideração os resultados dessa avaliação em todo processo avaliativa.

Apesar do SIGEDAP definir a diferenciação por mérito na Secretaria Provincial de Gaza a base para a diferenciação dos funcionários não é conhecida pelos funcionários, assegurando a existência de outros critérios que possivelmente sejam tomados em conta como a confiança política. Outro facto deplorado pelos funcionários da Secretaria provincial é que, no entender deles, o SIGEDAP não promove o despertar de talentos, há medida que não assegura transparência no processo de avaliação e afectação na função pública, este principio não é respeitado.

Quanto à contribuição do SIGEDAP para o desempenho organizacional, no entender dos funcionarios da Secretaria Provincial de Gaza o SIGEDAP ajuda na orientação para metas e resultados;

Consideram-se vantagens da avaliação de desempenho na função pública o facto dos funcionários pararem a conhecer a sua situação; A avaliação é muito importante, há medida que ajuda a instituição a situar-se em termos de desempenho desde a planificação, implementação, monitoria e, por fim, a avaliação de todo o processo. A avaliação ajuda a conhecer o nível de desempenho e o cumprimento das metas previamente estabelecidas.

Os funcionários entrevistados consideram-se satisfeitos face aos resultados da avaliação de desempenho, embora disseram que não estavam satisfeitos com o uso dos resultados daí derivados. Eles justificaram a satisfação por terem conseguido ter boas notas, o que facilita o desenvolvimento de processos administrativos. E os que se consideram insatisfeitos acusaram as autoridades de nada fazerem para melhorar o desempenho, se não ameaças no sentido de que o colaborador que não melhorar pode ser tomado medidas administrativas.

5.2. CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O sector público para desenvolver um processo de avaliação de desempenho coerente precisa adoptar o conceito de competências e integrá-lo nas actividades de gestão de RH.

As avaliações de desempenho devem ser feitas trimestralmente, conforme preconizado no SIGEDAP, de modo a manter um acompanhamento rigoroso no desenvolvimento profissional dos colaboradores e não como um ritual que acontece nos finais de ano.

Fazer da avaliação de desempenho uma prática institucional que os colaboradores encontram nela vantagens em todos sentidos, tanto para a planificação das formações, bem como para a promoção de progressões por mérito.

O processo de avaliação deve ser precedido de uma real troca de expectativas entre o avaliador e o avaliado do que um simples preenchimento das descrições de actividades.

É importante que se tomem os resultados das avaliações e o mérito demonstrado por cada funcionário ou Agente do Estado como bases na tomada de decisões promocionais e para cargos de modo que todos se identifiquem com a acção avaliativa e dos resultados que dela pode-se esperar.

Apela-se aos responsáveis pelo processo de avaliação do desempenho para que encontrem mecanismos para um maior envolvimento dos outros colaboradores da instituição, de modo, que estes possam perceber o seu desempenho e obterem possibilidades de melhoria ao longo do mesmo ano.

5.3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Porto Editora.
- Appolinário, F. (2009). *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.
- ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS BRASILEIROS (AAB). *Dicionário brasileiro de terminologia arquivística: contribuição para o estabelecimento de uma terminologia arquivística em língua portuguesa*. São Paulo, CENEDEM, 1990.
- Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baumgarten, M. *Conhecimento, Planificação e Sustentabilidade*. In: São Paulo em Perspectiva, São Paulo Fundação SEADE, v.16, n.3 Jul/Set. 2002.
- Bettelheim, C. (1986). *Planificação e crescimento acelerado*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Brandão, Hugo Pena e Guimarães, Tomas de Aquino. “*Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?*”, RAE vol. 41. São Paulo, 2001, p. 8-18.
- Câmara, P.B *et. all* (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Portugal: Dom Quixote.
- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para a auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cellard, A. *A análise documental*. In: POUPART, J. *et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Vozes, 2008.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: CAMPUS.
- Dias, H. N. *Diversidade cultural e educação em Moçambique*. São Carlos, n.4, dez. 2010. Disponível em: <<http://www.nomads.usp.br/virus/virus04/>>. Acessado a: 06 08 2013.

- Edwards, Mark; Ewen, A. (1996). 360° feedback: the powerful model for employee assessment and performance improvement. New York: AMA.
- Faria, Maria de Fátima Bruno de (2006), *Gestão de Pessoas*. Brasília. Brasil: Universidade de Brasília – UnB Centro de Educação a Distância – CEAD.
- Figueiredo, N.M.A. (2007). *Método e metodologia na pesquisa científica*. (2ª ed.). São Caetano do Sul, São Paulo: Yendis Editora.
- Gaio, R.; Carvalho, R.B.; Simões, R. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa: a metodologia em questão. In: GAIO, R. (org.). *Metodologia de pesquisa e produção de conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, Arilda Schmidt. *Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais*. RAE. São Paulo, v.35 n.3, 1995.
- Guimarães, Ana Cristina (2006). *Avaliação de Desempenho*. Rio de Janeiro.
- Guimarães, T.A. (1998). *Gestão de Desempenho em organizações Públicas descentralizadas*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD. Madrid: Anais.
- Guimarães, T. de A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. RAP Rio de Janeiro 34 (3): 125-40, Maio/Jun.
- Haguette, T. M. F. (1999). *Metodologia qualitativa na sociologia*. Petrópolis: Vozes.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. (1985). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lucena, M. D. da S. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Luckesi, C. C. (1998). *Gestão do currículo, verificação ou avaliação: o que pratica a escola*. Ceará:

Série Ideias.

- Ludke, Menga & André, Marli E.D.A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária.
- Marconi, M.D.A, Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisa, Amostras e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Matos, J. F. (1991). *Logo na educação matemática: um estudo sobre as concepções e atitudes dos alunos*. (Tese de Doutorado, Universidade de Lisboa). Lisboa: APM.
- Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes.
- Phillips, B.S. (1974). *Pesquisa social: estratégias e táticas*. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora.
- Pimentel, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa histórica. *Cadernos de Pesquisa*, n.114, p.179-195, Nov. 2001.
- Prahalad, C. K. & Hamel, Gary. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review. Boston, p. 79-91, May/June 1990.
- Proença, I. (2006) “A Simple Deconvolving Kernel Density Estimator when Noise is Gaussian”, in S. Sperlich, W. Hardly and G. Aydinli (ads), *The Art of Semiparametric*, Contributions to Statistics Series, Physica-Verlag.
- Rattner, Henrique. (2003). *Indicadores sociais e planificação do desenvolvimento*. Revista Espaço Académico n. 30.
- Richardson, R.J. (2015). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. (3ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Robbins, Stephen. P; Judge, T.A e Sobral, Filipe. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14ª ed.). São Paulo, Brasil: Person.
- Rocha, J.A.O. (2005). *A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa,

Portugal: Escolar Editora.

Sanpieri, R.H; Colado, C.F & Lúcio, M.P.B. (2013). Metodologia de pesquisa. (5ª ed.). Porto Alegre, Brasil: McGraw Hill.

Schein, E. (1985). *Liderança e cultura organizacional*. São Francisco, EUA: Jossey-Bass.

Vaz, Rui Pedro Ferreira (2006). SIADAP – Gestão por objectivos e avaliação de desempenho: A administração pública em mudança. Coimbra.

Vaz, Rui Pedro Ferreira (S/A). Avaliação de desempenho: diagnóstico de mudança. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Vilelas, J. (2009). *Investigação o processo de construção do conhecimento*. Lisboa, Portugal: Silabo.

Whiddett, S. & Hollyford, S. (1999). *The competencies handbook*. London, Institute of Personnel and Development.

Legislação

BR nº 23 I série (2003). Lei 8/2003, Publicação Oficial da República de Moçambique

SIGEDAP, BR nº42 I série (2009). Decreto 55/2009 de 12 de Outubro. Publicação Oficial da República de Moçambique

ANEXOS

Anexo 1. Guia de entrevista à Funcionários da Secretaria Provincial de Gaza

No âmbito de elaboração da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, elaborou-se este guião de entrevistas com vista a recolha de dados para a elaboração do trabalho final de curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, intitulado “Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) e a Promoção da Diferenciação pelo Mérito: caso da Secretaria Provincial de Gaza 2012 – 2017. O trabalho tem fins académicos e pedimos desde já a sua colaboração em responder as perguntas que lhes são colocadas. Queremos desde já garantir o anonimato dos participantes.

Dados dos participantes da pesquisa

Nome do entrevistado(a) _____ (caso queira que se faça menção no trabalho).

Sexo do(a) entrevistado (a): _____

Idade do(a) entrevistado(a): _____

Departamento/ Repartição _____

Anos de trabalho _____

Categoria do entrevistado _____

Função _____ a quanto tempo na função _____

1. Modo como é feita a avaliação de desempenho na Secretaria Provincial de Gaza.

Quando é que é feita a avaliação de desempenho?

R/ _____

Como é feita a comunicação para a realização da avaliação do desempenho?

R/ _____

É motivado um processo de auto-avaliação na instituição? Se respondeu sim, diga como.

R/ _____

1.2. Quem são os responsáveis pela realização da avaliação de desempenho na Secretaria Provincial de Gaza?

R/ _____

2. Percepção Sobre a contribuição do SIGEDAP para a sua carreira e desempenho.

Acha que o SIGEDAP melhora alguma coisa na tua vida profissional?

R/ _____

Pode descrever algum aspecto concreto que relaciona a aplicação do SIGEDAP na tua carreira?

R/ _____

Acha que os itens que compõem a tua classificação conseguem abarcar todos os aspectos relativos ao teu desempenho? Se não, quais os itens que gostaria de ver reflectidos?

R/ _____

Na tua óptica como profissional os resultados da avaliação reflectem o real desempenho de cada funcionário. Se não, pode comentar caso queira.

R/ _____

Qual é a base para a diferenciação dos funcionários na instituição?

R/ _____

Acha que existe relação estrita entre a diferenciação e o mérito dos funcionários?

R/ _____

3. Analisar, no entendimento dos gestores, a contribuição do SIGEDAP para o desempenho organizacional

Quais são as maiores contribuições do SIGEDAP no desempenho organizacional?

R/ _____

Acha que há um alinhamento objectivo entre os planos de actividades e as avaliações dos funcionários?

R/ _____

Acha que a avaliação de desempenho reflecte o real mérito dos funcionários?

R/ _____

Quais são os aspectos que considera mais importantes para a diferenciação dos funcionários?

R/ _____

Acha que a diferenciação dos funcionários toma em conta o real mérito de cada um?

R/ _____

Porquê?

R/ _____

4. Indique, caso deseje proposições para, se for o caso, aprimorar o SIGEDAP.

R/ _____

Muito obrigado pela colaboração!

Anexo 2. Inquérito por questionário dirigido aos Funcionários da Secretaria Provincial de Gaza

No âmbito de elaboração da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, elaborou-se este inquérito por questionário na base da escala de atitudes de Likert associado a um questionário de aceitação “Sim” e “Não” para a recolha de dados para a elaboração do um trabalho final de curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, intitulado “Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) e a Promoção da Diferenciação pelo Mérito: caso da Secretaria Provincial de Gaza 2012 – 2017. O trabalho tem fins simplesmente académicos e pedimos desde já a sua colaboração em responder as perguntas que lhes são colocadas. Queremos desde já garantir o anonimato dos participantes, não mencionando o nome do inquirido, por outro lado, garantir a fidelidade no tratamento e conservação da informação.

Dados dos participantes da pesquisa

Nome do(a) inquirido(a): _____ (caso queira que se faça menção no trabalho)

Sexo do(a) inquirido(a): _____

Idade do(a) inquirido(a): _____

Departamento/ Repartição _____

Anos de trabalho _____

Categoria do inquirido _____

Função _____ a quanto tempo na função _____

1. Em cada espaço dos rectângulos horizontais abaixo, coloque uma cruz só naquela que lhe parece mais correcta.

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
Percepção sobre a contribuição do SIGEDAP para a sua carreira e desempenho.					
Contribui na tomada de decisões relativas a nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contractos, premiações, distinções, e punições de acordo com as competências e o mérito demonstrado					
Desperta talentos na organização					
Assegura transparência no processo da avaliação e afectação de funcionários					
Analisar, no entendimento dos gestores, a contribuição do SIGEDAP para o desempenho organizacional					
Orientado no cumprimento das metas e prazos					
Contribui na qualidade dos resultados					
Fortalece as competências de liderança, técnica e de gestão					
Contribui para a responsabilidade, criatividade e inovação					
Contribui para uma boa comunicação organizacional					
Concorre para o bom aproveitamento dos programas de formação e nas competências reveladas após formação					
Colabora para a pontualidade, assiduidade e disciplina					
Estimula boa apresentação e postura					
Activa a capacidade de trabalho em equipa					

2. Nas afirmações que se seguem assinala no sim se concordar e no não caso não concorde.

Os funcionários da Secretaria Provincial conhecem o SIGEDAP

Sim

Não

Os funcionários são avaliados com base no SIGEDAP?

Sim

Não

Os gestores da Secretaria Provincial aplicam todos os pressupostos do SIGEDAP na avaliação dos funcionários?

Sim

Não

A avaliação dos funcionários tem influência directa nas promoções?

Sim

Não

A promoção de funcionários nas funções toma em conta o desempenho dos mesmos?

Sim

Não

A diferenciação dos funcionários baseia-se no mérito?

Sim

Não

Acha que o SIGEDAP melhora a gestão dos Recursos Humanos na instituição?

Sim

Não

Na instituição existem manuais do SIGEDAP?

Sim

Não

Os funcionários têm clareza do funcionamento do SIGEDAP?

Sim

Não

Já se beneficiou duma capacitação sobre o funcionamento do SIGEDAP?

Sim

Não

Acha que o SIGEDAP vai melhorar algo na vida dos funcionários?

Sim

Não

3. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa sobre estas perguntas.

R/ _____

Muito obrigado pela colaboração!